pro natura sur, a.c.

Sistematización del proceso de aprovechamiento de resina en Chiapas

Claudia Cecilia Valencia Flores
Amelia Cristina Noriero Escobar

PRIORIDAD: la Gente (QUE TIENE COMO) ***PRIORIDAD:*** la Tierra

Contenido

Contenido 1
Introducción 3
1. Sistematización 5
1.1.1 Esquema General del Proceso 5
1.1.2 Esquema del Proceso de acompañamiento 6
1.2 Línea del Tiempo 7
1.3 Descriptivo General del Proceso 9
1.3.1 ETAPA 1 9
1.3.2 ETAPA 2 12
1.3.3 Desarrollo y Consolidación de la actividad de 2014 a 2017 17
1.4 Comparativo histórico del Valor de compra de la resina 19
2. Principales obstáculos que se han enfrentado en el proceso aprovechamiento de resina 20
2.1 Actores locales 21
2.2. Actores Institucionales 26
3. Percepción general sobre el proceso Organizativo 36
3.1 Actores Locales 37
3.2 Actores Institucionales 40
4. Percepción de los impactos de la actividad 41
4.1 Percepción de las localidades 42
4.1.1 Transformaciones Sociales 42
4.1.2 Transformaciones Económicas 44
4.1.3 Transformaciones Ambientales 45

4.2 Percepción de los actores institucionales 47
4.2.1 Transformaciones Sociales 47
4.2.2 Transformaciones Económicas 49
4.2.3 Transformaciones Ambientales 49
5. Lecciones Aprendidas 51
5.1 Desde los actores Locales 51
5.2 Desde las Instituciones 56
6. Visión a Futuro 59
6.1 Desde los actores locales 60
6.2 Desde las instituciones 61
7. Conclusión y recomendaciones 64
Agradecimientos: 66
Bibliografía 66

Introducción

La Extracción de resina, a través del raspado de los pinos, es una actividad que tiene gran tradición en estados como Michoacán o Oaxaca; en el caso de Chiapas no se había explorado como actividad productiva de vertiente forestal.

De la resina se extraen diversos derivados, de los cuales el aguarrás y la brea son 2 de los elementos más demandados en México. Según cifras de la empresa Alen del Norte, la producción nacional de resina, en el mejor de los casos, cubre el 30% de la demanda; y por tanto, gran parte del abasto se cubre mediante la importación, sobre todo, de China.

Algunas empresas que utilizan los derivados de la Resina, habían visto el gran potencial que se tenía en el Sureste del país, y considerando el contexto particular de éstos estados para seleccionar dónde hacer su intervención. En su momento consideraron que Chiapas tenía mejores condiciones sociales y ecológicas para impulsar la actividad; sin embargo, una vez que se logró establecer el aprovechamiento, la distancia y las cuestiones sociales, se siguen convirtiendo en factores que detienen la inversión al nivel que se hizo la prospección inicial.

Metodológicamente el proceso que se sigue, para el presente análisis, toma como base la propuesta complementaria entre sistematización y evaluación, propuesta por Óscar Jara Holliday en su artículo 'Sistematización de Experiencias, Investigación y Evaluación: Aproximaciones desde Tres Ángulos' donde marca la complementariedad de los modelos, y propone una visión crítica que permita aprovechar al máximo la experiencia generada por un proceso, en un lapso de tiempo determinado.

La importancia de la presente sistematización estriba en la posibilidad de conocer y ordenar el proceso de implementación y consolidación de una actividad productiva, como es el aprovechamiento de resina, que ha resultado ser una actividad productiva amigable con la conservación, y que, particularmente en el estado de Chiapas, ha comenzado su establecimiento desde cero.

Para poder contar con una evaluación del proceso que se ha seguido, además de la sistematización, se han entrevistado a 6 actores institucionales y 10 actores locales, con la idea de conocer su percepción; ya que son personas que han participado desde distintos espacios, en la actividad, desde su

inicio, y que han acompañado y procurado la continuidad de la misma, en busca de su consolidación.

La opinión de estos actores aparece diferenciada claramente, retomando la propuesta de Montero (2004;45), de reconocer a los agentes internos, y externos del proceso, para poder contrastar los aportes e intereses diferenciados, así como la postura común, al confluir en un mismo proyecto.

La evaluación consiste en la sistematización de la percepción de los actores, y la contrastación de ésta con los diferentes momentos y documentos recuperados sobre los momentos que han vivido como parte del proceso. Nos hemos enfocado a reconocer los obstáculos que se han enfrentado al tratar de implementar una actividad nueva en la región, y el reconocimiento de los impactos que se han tenido a nivel social, económico y ambiental, al interior de las localidades que han decidido dedicarse a la actividad. También se ha recuperado la visión de futuro sobre los grupos y sobre la actividad, para poder reconocer el móvil para la sostenibilidad de la misma.

Es importante señalar que la evaluación se centra al análisis de las 3 localidades que se han mantenido activas en la producción de la resina; y únicamente se han recuperado datos de tercera fuente, sobre las localidades que después de iniciada, han abandonado la actividad. Estos datos se han sistematizado, para reconocer cuáles son los elementos que no han coadyuvado a que la actividad se establezca por igual en todas las localidades proyectadas y que no logre su mayor potencial.

En las entrevistas, también se ha buscado reconocer los aciertos y las lecciones aprendidas, que consideramos son un aprendizaje significativo, que permitirá por un lado evitar errores o dificultades que se han vivido, desde la promoción de la actividad; también se busca, que en el caso de que se quisiera implementar de nuevo una actividad innovadora, se pueda tener un conocimiento previo que coadyuve a evitar dificultades o errores comunes, producto de un proceso de esta naturaleza.

Finalmente, las conclusiones encierran los elementos de acierto y las recomendaciones concretas, por parte de quienes han acompañado la actividad, y también, producto del análisis de la información y el proceso sistematizado.

De los elementos que resulta relevante considerar, en el caso del aprovechamiento de resina, es la posibilidad de que la actividad, además de contar con una promoción enfocada y concreta, está enlazada desde un inicio con un nicho de mercado (empresa), que garantiza la compra del producto desde su primer momento.

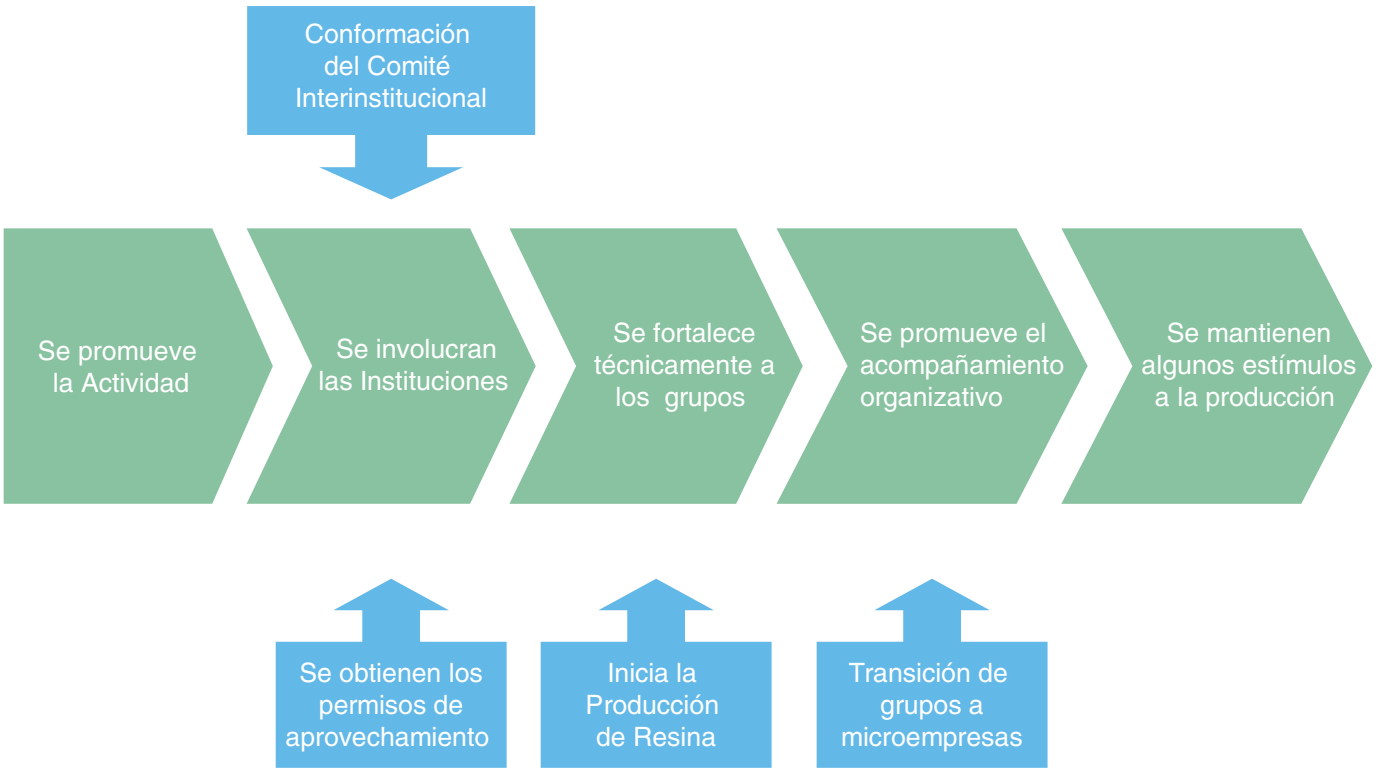
En el caso de los actores entrevistados, se han dividido en 2 grandes conjuntos que se refieren a los dos conjuntos de personas que intervienen en todo proceso (Montero, 2006; 69); por un lado, cuando se nombra a los actores institucionales, se comprende a las Organizaciones Sociales, Instituciones Gubernamentales y la Empresa que conformaron el Comité interinstitucional, y que comprende, a quienes han impulsado y acompañado el proceso.

El otro gran conjunto son los denominados actores locales, que comprenden a los productores y sus comunidades (o grupos de trabajo dentro de ellas) que se dedican a la actividad del aprovechamiento de resina, y que trabajan en vinculación con las instituciones.

En cuanto a la redacción del documento, se ha retomado la propuesta de Michel White sobre las Prácticas Narrativa, y considero importante aclarar que el presente texto, busca retomar las voces de los propios protagonistas del proceso, reafirmando su valoración y opinión sobre la experiencia que a continuación se narra; y la voz del narrador, cumple únicamente la función de ordenar, aclarar, comentar y analizar desde una posición de acompañamiento.

1. Sistematización

1.1.1 Esquema General del Proceso



1.1.2 Esquema del Proceso de acompañamiento

1.2 Línea del Tiempo

AÑO	MES	EVENTO
2005	Abril	• La empresa Master Gold comenzó a visitar las comunidades y a difundir la actividad.
	Junio	• Personal de la Reserva de la Biósfera La Sepultura se acerca a la situación y se pone en contacto con otros actores institucionales, para analizar la situación. Se vincula con Pronatura Sur para procurar contar con mayor información sobre la actividad y su posible impacto.
2006		• La CONANP-REBISE[1] en conjunto con Pronatura Sur, mandan a realizar un estudio de Factibilidad, que tardó 3 años en ser concluido.
2009		• Es concluido el estudio de factibilidad, y se le entrega a la CONANP-REBISE y a Pronatura Sur. • Inicia la exploración en busca de probables mercados. • Se involucra CONAFOR con asesoría y recursos. • Conformación del Comité Interinstitucional para impulsar la actividad.
2011	Agosto	• Se obtiene las autorizacion para el aprovechamiento comercial de resina de Pino, por parte de los ejidos California, Tres Picos, Nueva Esperanza, Josefa Ortiz de Domínguez y la Sombra de la Selva, todos estos ejidos del municipio de Villaflores y dentro de la REBISE.
	Noviembre	• Prospección y promoción del aprovechamiento de la Resina por parte de Alen del Norte, en el estado de Chiapas.[2] • Se general una estrategia de promoción por parte de Alen y se impulsan los estudios para el aprovechamiento, financiados por CONAFOR.
2012	Enero	• SEMARNAT autoriza los permisos de aprovechamiento.
	Febrero	• Alen del Norte firma algunos contratos por 5 años, con los ejidos que obtuvieron los permisos de aprovechamiento. La empresa da herramienta, capacita y garantiza la compra del producto, a cambio de un precio base de 5 pesos.
	Mayo	• Se hace una primera entrega del producto a la empresa Alen del Norte, en el ejido Tres Picos. Aproximadamente 3.5 toneladas.
	Agosto	• Intercambio de Experiencias de 3 Ejidos y la Comunidad Indígena de Nuevo San Parangaricutiro en el estado de Michoacán. • Reunión de Planeación Estratégica en CONAFOR, a través del área de cadenas productivas.
	Noviembre	• Se hace un evento oficial para la entrega de resina a Alen del Norte. Se entregan 8.5 toneladas.
2013	Enero	• Capacitación Práctica-Técnica y asesoría técnica para la mejora de la producción en la localidad California. • La Localidad Tres Picos decide no participar en la capacitación práctica.
	Marzo	• Congreso Forestal donde se presenta la experiencia de la actividad sobre la localidad de California.
	Septiembre	• Elaboración del diagnóstico ecológico-socioeconómico de la actividad de resinación en 25 localildades a lo largo de la Sierra Madre de Chiapas.
	Octubre	• Capacitación técnica sobre el Método Francés de extracción de resina.
2014	Enero	• Se continúa con la Capacitación Técnica sobre la actividad.
	Mayo	• Planeación Estratégica de la Actividad
	Junio	• Mediante el fortalecimiento empresarial se realiza un Plan de Negocios. • Análisis de la Inversión hasta el momento para la instalación de la actividad.
	Agosto	• Plan de Capacitación Técnica
	Septiembre	• Sistematización y descripción de la experiencia hasta ese momento. • Se genera la Estrategia de Conservación y Manejo Forestal.

AÑO	MES	EVENTO
	Octubre	• Foro de Aprovechamiento de Resina • Balance de la producción de Resina en 7 ejidos.
	Noviembre	• Taller para la elaboración de la Guía de Observación de la Actividad
2015	Enero	• Se continúa con la Capacitación Técnica
	Febrero	• Trabajo con la identidad del grupo de productores del Ejido California, diseño visual de la misma y elaboración de papelería para el grupo.
	Abril	• Se conoce el estudio técnico para una posible instalación de una planta destiladora en Oaxaca.
	Mayo	• Primer encuentro entre productores de Resina de Pino del sur de México. • Manual de Buenas prácticas para la producción de Resina. • Equipamiento de la Oficina del grupo de California • Análisis de la NOM. De Aprovechamiento de resina para Chiapas
	Junio	• Análisis de Balance de Costos de la actividad, desde su instalación y hasta la producción del momento. Análisis costo-utilidad. • Mapa detallado del aprovechamiento de resina en el ejido California. • Video demostrativo sobre el aprovechamiento de resina.
	Agosto	• Diseño de una propuesta de acompañamiento al proceso organizativo.
	Noviembre	• Sistematización y propuesta base del Proceso de Acompañamiento organizativo para los ejidos.
2016	Abril	• Se impulsa el estudio técnico para el ejido Galeana, de Villaflores • Se genera el Plan de Mitigación Ambiental para el aprovechamiento de resina en los ejidos productores.
	Mayo	• Taller de fortalecimiento administrativo para California y diseño de formatos. • Talleres para Niñas y Niños de las localidades de California y La Paz
	Julio	• Foro de Manejo y Desarrollo tecnológico en el Aprovechamiento de la Resina de Pino en Chiapas, convocado por CONAFOR. • Se presenta la experiencia del ejido La Paz. • Se generan las Manifestaciones de Impacto Ambiental para las localidades que tienen aprovechamiento. • Se analiza el potencial para mitigación y conservación de la actividad.
	Agosto	• Se genera la capacitación técnica para nuevos ejidos que iniciarán la actividad.
	Octubre	• Informe de monitoreo ambiental sobre las comunidades con aprovechamiento.
2017		• Se ha mantenido el acompañamiento organizativo y la asesoría técnica. • Se vencen los primeros permisos de aprovechamiento, y particularmente el ejido California debe renovar su permiso. • Se propone el trabajo de investigación para saber el rendimiento real en Chiapas.

[1] Al hablar de la Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas CONANP, hay que aclarar que dentro del proceso, la presencia institucional y el seguimiento al proyecto, se hizo por parte del personal asignado a la Reserva de la Biósfera La Sepultura (REBISE).

[2] El estudio es denominado para 'el estado de Chiapas'; sin embargo, abarca el corredor de la Sierra Madre, desde Cintalapa y Jiquipílas, hasta Ángel Albino y la Concordia, pasando por Villaflores.

1.3 Descriptivo General del Proceso

El proceso en general se ha dividido en 3 etapas, considerando las acciones y los objetivos que se fueron identificando a lo largo de la revisión documental y narrativa. En primer lugar, se identifica una etapa enfocada a la promoción y exploración de la factibilidad para el desarrollo de la actividad. Este primer momento está enmarcado en la irrupción de un actor externo en la Sierra Madre, procurando impulsar la actividad; y por otro lado, las instituciones cercanas a las localidades, reaccionando a la irrupción, buscando información certera que permita conocer las posibilidades reales de la actividad, las implicaciones ecológicas de la misma y finalmente, tratando de contar con información que permitiera tener una posición sobre la factibilidad de emprender una actividad como ésta en el estado.

La segunda etapa está enmarcada en la articulación de diversos actores, con el objetivo concreto de poner en marcha, lo mejor posible, la actividad en Chiapas; con un fuerte acompañamiento técnico y organizativo, con la finalidad de impulsar un proceso lo más integral posible.

Y finalmente, la tercera etapa, está enmarcada en continuar el acompañamiento, con el objetivo de consolidar primero el aprovechamiento de resina, y en segundo lugar, buscando elevar la producción de las localidades involucradas, con la finalidad de mantener activos tanto los procesos como la producción; y finalmente, esta última etapa, ha implicado la búsqueda por hacer extensiva la actividad a otras localidades, con la idea de derribar mitos y procurar que otras comunidades se acerquen a la misma, mientras se le da viabilidad en cuanto a la cantidad de resina que se está produciendo actualmente.

Es importante señalar que las etapas 2 y 3 tienen como ejes transversales la capacitación técnica y el fortalecimiento organizativo, con la finalidad de tener un proceso que fuera poco a poco consolidándose, al tiempo que la actividad misma contaba con mejores prácticas de resinación que pudieran generar el aumento de la producción. Y en este sentido, desde la primera entrega y hasta la actualidad, la producción de la resina ha ido incrementando de manera sostenida, teniendo únicamente, como meses de menor producción los periodos de lluvia, que es una condición natural a la actividad.

1.3.1 ETAPA 1

Promoción de la Actividad del año 2005 al año 2011

Es importante reconocer que, como antecedente, existe la vertiente de aprovechamiento forestal maderable en algunas de las comunidades de la Reserva de la Biósfera de la Sepultura (en adelante REBISE), mismas que obtuvieron permisos de aprovechamiento de madera entre 1996 y 1999. Gran parte de las localidades que obtuvieron permisos de aprovechamiento en

esa época, los perdieron por malos manejos detectados en verificaciones.

Estas localidades eran asignaciones de tierra a población desplazada, que no tenía una cultura forestal, y que veían la necesidad de desmontar la masa forestal para poder establecer cultivos de maíz y de frijol, que era lo que tradicionalmente habían producido en sus lugares de origen, como una forma de subsistencia.

Entre 1996 y 2005 el gobierno de México libera el precio del maíz, haciendo que gran parte de estas comunidades identificaran la ganadería como una opción económica, o en su defecto, comenzaran a explorar otras alternativas productivas que pudieran ser más redituables, tales como el café o incluso la Palma Camedor. En este sentido, en la zona de amortiguamiento de la REBISE se comienza a ejercer una mayor presión por parte de sus habitantes (ejidatarios y pobladores), para desmontar los espacios en que se cree que puede realizar libre pastoreo y al mismo tiempo, reciben los permisos de aprovechamiento, sin asistencia técnica, ni sensibilidad para la actividad. Bajo este periodo:

> 2004-2005 vinieron personal de la presidencia municipal, me buscaron como comisariado y me pidieron la carpeta básica del ejido y el plano general y yo pregunté con qué finalidad me lo pedían, me dijeron: -la finalidad es que hay un proyecto que se llama resinado, entonces lo que hice fue venir a mi asamblea, hice una reunión para darle a conocer a los ejidatarios cómo lo veían, si los mandaba y ellos me dijeron que sí, le saqué copia a la carpeta básica y al plano general del ejido y se fue a Michoacán el expediente, para ver si valoraban, si entrábamos al proyecto de resina, como al año y 6 meses me llegó la respuesta de que si éramos procedentes, pasaban nuestros expedientes, como a los 3 meses de venir los expedientes del estado de Michoacán vinieron a hacer los estudios de factibilidad y checaron las parcelas, cuántos arboles tenían por parcela, hicieron el expediente, un tal ingeniero Pedro Saucedo de la colonia de Nuevo San Juan del estado de Michoacán, y si pasaron nuestro documentos, paso el tiempo, los documentos se fueron al proceso pero después dejé el cargo de comisariado y vinieron otros comisariados tras de mí que le fueron dando seguimiento y ahora somos el ejido resinero, donde entregamos varias toneladas de resina. Es lo que le sé decir de ese tiempo, estas manos metieron los papeles, yo mero Eduardo Sánchez Bautista fui quien inició todo."
> *Comentario del ejido California*

Durante el segundo trimestre del 2005 una empresa conocida como 'Master Gold' comenzó a acercarse a algunas comunidades de la REBISE, como Josefa Ortíz, Nueva Esperanza o California, para difundir e incentivar la actividad del aprovechamiento de resina. Nuevamente se hace la difusión sin sensibilización o asistencia técnica, sino como una posibilidad de tener un ingreso por algo que no están visualizando. Esto genera expectativas en las comunidades, quienes comienzan a acercarse a la REBISE con la idea de poder recibir estímulos para la actividad; pero se desconoce casi todo de la misma. Las comunidades no conocen de los

Ilustración 1: Diagnóstico en el ejido California.

permisos que se requieren, de la normativa y mucho menos del proceso.

En ese contexto la REBISE se acerca a Pronatura Sur para poder acompañarse en el conocimiento y la toma de decisiones sobre la actividad, que hasta entonces no se había impulsado en la reserva, y por tanto, no contaba con recursos, ni con información suficiente para evaluar así el impacto de la misma.

Para poder contar con información de primera mano, se contrata desde Pronatura Sur a un técnico que conoce la actividad y que aporta información para el primer acercamiento, llamado Pedro Saucedo, oriundo de Nuevo San Juan Parangaricutiro. Además, se contrata a un prestador de servicios, para que elabore un Estudio de Factibilidad de la Actividad en la Región.

Cuando se comenzó a impulsar esta actividad directamente en las comunidades, hay que considerar que la novedad despertaba curiosidad, y también muchos mitos o inquietudes; esto no tiene que ver con la promoción o la información que se pudiera llevar, sino con la novedad, la forma como se explicaba la actividad misma, y el vínculo que las comunidades establecen con sus territorios.

> ...era como un conflicto interno del mismo ejido, porque realmente se desconocía, incluso para el estado de Chiapas la producción de resina se desconoce mucho de las cosas, que en otros casos, tales como el ejemplo de San Juan en Michoacán, que ellos tienen muchísimos años de producir resina, a ellos ya no les da temores eso, entonces, eso fue un conflicto interno dentro de nuestro mismo ejido, incluso para los ejidos vecinos y nos decían: "...no pues, están desangrando los árboles y a los 2 años ya no va a haber ningún árbol. Y no es cierto, entonces ahora nos damos cuenta de que no fue así, no es así..."
> *Productor de resina de La Paz*

Una vez que se hizo este primer acercamiento entre la empresa y las comunidades, algunos Ayuntamientos, como el de Villaflores, que estaban interesados en impulsar la actividad, llegan al fin de la gestión municipal; y la administración entrante, deja de dar seguimiento a las gestiones pendientes sobre el aprovechamiento de resina; por su parte, el estudio de factibilidad tarda tres años en ser entregado, y pareciera que el esfuerzo se abandonara por un momento.

Una vez que se cuenta con el estudio de factibilidad, se comienzan a gestionar los permisos de aprovechamiento, con todas las implicaciones legales que se tienen; y al mismo tiempo, se genera el acercamiento con

Ilustración 2: Trabajo organizativo en California.

la empresa Alen del Norte, quienes habían trabajado ya a nivel comunitario en algunas comunidades de Guerrero y Oaxaca.

El objetivo de este acercamiento con la empresa Alen del Norte, era poder contar con la experiencia de la empresa para impulsar procesos comunitarios sobre el aprovechamiento de la resina; al tiempo que se hacía sinergia, para asegurar la venta del producto que se fuera generando. En este sentido, la empresa contaba con el respaldo institucional para gestionar los estudio y permisos; al tiempo que cubría un poco de su demanda con producto nacional.

1.3.2 ETAPA 2

Primeros pasos para instalar la actividad del año 2012 al año 2013

Después de un *impasse* de varios años, a finales de 2011, la empresa Alen del Norte S.A. de C.V. obtuvo los resultados de un estudio prospectivo que arrojaba un aproximado de las áreas aprovechables, así como los ejidos con mayor potencial en el estado. Para ese momento, el tema de la resina era un tema muy secundario en las políticas de conservación y de manejo de recursos para el estado de Chiapas, aunque se retomó el Comité Interinstitucional, se apoyó en las gestiones y se volvió a la promoción de la actividad en cinco ejidos que obtuvieron la autorización de aprovechamiento.

Durante ese periodo cinco comunidades contaban con autorización para el aprovechamiento de resina:

- California
- Nueva Esperanza
- Tres Picos
- La Sombra de la Selva
- Josefa Ortíz de Domínguez

Ilustración 3: Instalación de Caras.

Y las instituciones que participaban, se integraron en un Comité Interinstitucional conformado por las siguientes instituciones:

- SEMARNAT
- CONAFOR
- CONANP-REBISE
- Gobierno del Estado de Chiapas
- Prestadores de Servicios Técnicos forestales
- Alen del Norte
- Pronatura Sur

En palabras de un funcionario de la REBISE, el Comité Interinstitucional tenía las siguientes funciones:

> "...(una empresa) como que les empezó a meter el gusanito a los ejidos y se empezó a mover en algunos la idea, gentes se empezaron a interesar en el proceso, se empezó a dar esta posibilidad en los ejidos de querer entrarle y fue ahí que se empezó a trabajar con un Grupo Interinstitucional socialmente, se hace un proceso no bien, lo que pasó después es que nos dejaron con el asunto y ya nosotros le seguimos con Pronatura, el municipio de Villaflores, CONAFOR y la misma SEMARNAT, con la idea de implusar el proceso en conjunto, y nos empezamos a coordinar entre las instituciones para poder retomar el proceso de la región tomando cada quien una responsabilidad y nosotros coordinando casi no teníamos recursos para esto y cada quien le aportaba un poquito, uno acompañaba, otro aporta para la visita a Michoacán, otro para la herramienta y así."
> *Palabras del director de la REBISE*

Aunque con objetivos diversos, pero complementarios, esta comisión mantiene una estrecha comunicación entre ellos y con las cinco comunidades antes citadas, por lo que se favorece una inversión articulada y asesoría constante en diversos temas. Las visitas a las localidades eran constantes y se iban resolviendo poco a poco los obstáculos que se iban presentando, ya fueran administrativos, técnicos u organizativos.

Durante esta primera etapa el convenio con Alen del Norte implicó el apoyo por parte de la empresa para iniciar la capacitación de las localidades en la producción de la resina, y también la dotación de herramientas por parte de la empresa. En este sentido el primer convenio de compra mantenía un precio bajo de $5.50 por kilogramo pesado, debido a que se consideraban parte del valor, algunos insumos y herramientas entregados a los grupos, por parte de la empresa.

El primer paso para concretar el aprovechamiento fue la invitación a las cinco ejidos para poder participar en un intercambio de experiencias en Nuevo San Juan Parangaricutiro para conocer el proceso, la transformación y toda la industria asociada al aprovechamiento de la resina.

Se contó con un primer taller preparatorio, que tenía como finalidad el poder explicitar el objetivo del intercambio a los participantes y también poder generar un espacio de confianza entre los productores que asistirían y quienes recibirán la información de segunda mano.

Durante este primer momento se pudieron explicitar las expectativas de los grupos y

Ilustración 4: Definición de Funciones.

también se generó una guía de observación, que permitía aprovechar al máximo los talleres y seminarios del intercambio de experiencias. Dentro de este primer intercambio al final no fueron todos los ejidos comprometidos en un inicio.

Al concluir el intercambio, se realizó un segundo taller con los participantes para poder ordenar la información que habían recibido y también con la finalidad de tener un guión para compartir la experiencia al interior de los ejidos. Durante este periodo, que abarcó aproximadamente un mes, se trabajó también al interior de los ejidos, haciendo una valoración en términos de la organización interna de los mismos. Dentro de este diagnóstico se visualizaba el ejido de Tres Picos como el posible impulsor de la actividad en la región, debido a que tenía mayor nivel organizativo ya que en un primer momento contaba con un grupo bastante nutrido e interesado en la actividad, que además buscaba una distribución equitativa de los beneficios.

Durante este periodo empezaron a surgir muchas dudas entre los productores, comenzó a presentarse el desconocimiento técnico de una manera más evidente y de pronto la percepción de que no se estaba teniendo la ganancia justa por la actividad generó que algunos productores comenzaran a desertar . Uno de los puntos notorios en este momento era que gran parte de la capacitación se había realizado de manera teórica o con vídeos, donde había diversas visualizaciones que no eran adecuadas y entonces la sensación del productor era que tenía que golpear el árbol en lugar de raspar.

> "...cuando empezamos nosotros queríamos comenzar y no teníamos herramientas, hicimos un convenio con Alen del Norte, que le íbamos a vender resina por 5 años, a 5 pesos el kilo, pero él nos iba a proveer de toda la herramienta, los burreros amarillos él los proveyó, los cacharros, los tambos de 200, las hachas, las hachas para raspar, las media luna, todo eso fue el trato que hicimos, pues firmamos un contrato por 5 años, nosotros íbamos a estarle vendiendo a Alen del Norte por 5 años y el nos iba a proveer de las

herramientas, pero empezamos a $5.50 el kilo, a $5.00, no le vimos muy buena ganancia que digamos al principio, pero lo que queríamos era aprender..."
Comentario de California

Después del intercambio de experiencias llegó desde Michoacán el primer técnico forestal que conocía la actividad de manera directa en el estado (José Luis Guerrero Soto), y fue quien comenzó acercarse a los cinco ejidos que habían asistido al intercambio de experiencias, para buscar asesorarlos técnicamente y también para orientar el proceso organizativo mientras funcionaba como asesor de los ejidos.

Ilustración 5: Capacitación Práctica.

Este asesor técnico tuvo que comenzar a diagnosticar cuál era la situación por la cual no se lograba alcanzar el estimado de producción de resina en las comunidades, y entonces se decidió enfocar en un primer momento en la asesoría técnica y en la capacitación práctica, trayendo capacitadores desde Michoacán.

Posteriormente se hizo un segundo intercambio de experiencias donde participó particularmente la comunidad de California y pocos productores de otras comunidades, con la finalidad de reconocer y acercarse a la actividad de manera directa en los bosques de Michoacán. Estos productores estuvieron trabajando con los productores de Michoacán codo a codo durante 15 días, y serían quienes venieran a enseñarle a sus compañeros y también quienes posteriormente se convertirán en capacitadores al interior del estado, para enseñar a otras comunidades que iban a iniciar la actividad.

"Ellos nos explicaban nada más que nosotros no le agarrábamos, nos explicaban: "hay que afilar la herramienta", y bueno nosotros agarrábamos y a afilar pues pero no, venían unos y nos enseñaban y nos decían: -¡así!, lo mirábamos que facilito lo agarraban, lo queríamos hacer nosotros y no podíamos, a nuestro estilo, a golpear el árbol cabrón, nos llevó tiempo, nos llevó como 2 años para aprenderlo bien, bien el proceso, hasta que acudimos al estado de Michoacán y vimos como afilan, fuimos sobre el afilado, la herramienta, vimos cómo afilan ellos, cómo raspaban ellos, nos enseñaron, por 15 días estuvimos allá, nos enseñaron bien, de allá venimos, capacitamos a los demás de nuestra gente y le dijimos "es que estamos haciendo todo mal, en el afilado estamos todos mal, no es así", de allá

venimos y empezamos a afilar nuestra herramienta y empezamos a probar...”
Comentario del ejido California

Esta segunda visita de intercambio de experiencias a Michoacán hace también que los productores puedan conocer todo el proceso y conozcan lo que es una planta destiladora de resina de pino y también los productos finales de la misma, digamos que les proporciona sentido a todo el proceso que realizan, viéndolo de primera mano. Para algunos de los participantes, comienza a surgir la inquietud de si sería posible en Chiapas tener una destiladora.

Otro de los elementos que se abonan en esta visita son conocer el tipo de afilado que se requiere para que la herramienta sea más eficiente, y también, se va a conocer directamente a los productores de las herramientas con quienes se hace un acuerdo para poder hacer una compra más barata de las mismas.

Ilustración 7: Visita a taller de elaboración de herramienta

Entonces a lo largo de todo el 2012 y el 2013, los esfuerzos institucionales se enfocaron en poder mejorar las técnicas de producción, aumentar la cantidad de producto por cada uno de los grupos, y también, al acompañamiento organizativo de los mismos, para tratar de resolver los conflictos que fueran surgiendo, así como tener las decisiones lo más informadas posibles.

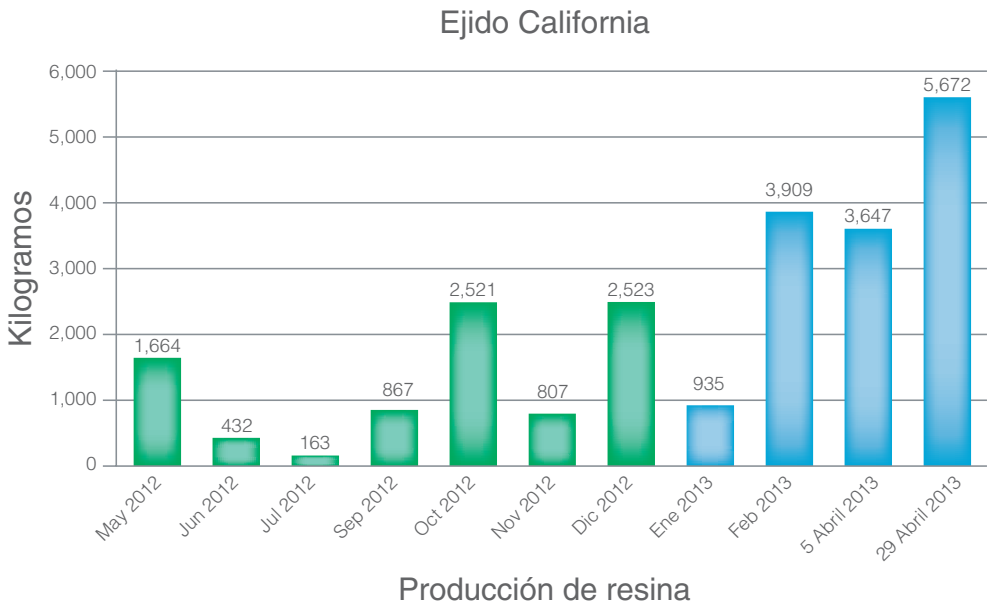
Ilustración 6: Entrega de resina.

A lo largo de este periodo también se da una alta deserción de productores en los grupos como Tres Picos, donde al final se termina abandonando la producción, debido a diferentes motivos, como la sensación de inequidad en la distribución de beneficios, el bajo costo de transacción del producto o la falta o mala distribución de estímulos entre los propietarios de los predios y quienes están en campo haciendo el aprovechamiento. Algunas cuestiones no necesariamente sociales, coadyuvaron también para que en ciertas localidades la actividad se afiance y tenga mayor relevancia, como en California:

"Al segundo año, la sequía fue muy intensa y que todo lo productivo se arruinó, los productores de resina eran los únicos que muy contentos decían que podían seguir trabajando y viviendo"
En voz de la CONANP

Para este momento, quienes habían comenzado a ver un cambio en la forma de producir, se convencieron más de la actividad; y las instituciones también le dieron mayor credibilidad a la producción, al identificar que la producción iba a la alza y que dentro de los grupos se había ganado mucho en experiencia.

Para poder visualizar el impacto que tuvo la capacitación y la asesoría técnica continua, en el aumento en la producción, a continuación se muestra el registro de las entregas de resina, del ejido California, a lo largo de un año de producción. Esta gráfica fue elaborada por José Luis Guerrero, técnico de resina de Pronatura Sur, con los registros de las entregas a la empresa.



1.3.3 Desarrollo y Consolidación de la actividad de 2014 a 2017

En el 2014 se genera un cambio en la forma de acompañar a las comunidades; en un primer lugar se genera la planeación estratégica por parte del comité interinstitucional y ello permite tener un horizonte claro a todos los que han estado acompañando el proceso desde diferentes espacios.

Esta planeación tiene un análisis sobre los principales obstáculos que se estaban enfrentando hasta el 2013, y propone cuáles tendrían que ser los pasos deseables para impulsar la actividad en un futuro, con mayor articulación más estímulos, entre otros.

También se continúa con las asesorías y el acompañamiento continuo de los procesos que se van desarrollando; y comienzan a

Ilustración 8: Dinámica sobre transparencia.

generarse una serie de estudios que permitan conocer los balances de las inversiones y cómo ha sido en general la articulación de los actores y los estímulos que han permitido que las localidades hayan alcanzado una sostenibilidad.

Además durante este periodo se comienzan a sistematizar los procesos de California y La Paz, para tener un primer acercamiento

Ilustración 9: Capacitación Técnica.

de los elementos que han permitido que estos procesos puedan retroalimentarse a sí mismos y lograr la sostenibilidad a través del tiempo. Por otro lado es importante señalar que con base en el análisis que se generó, surgieron algunas preguntas que posteriormente llevaron a una pequeña diferencia entre algunos de los técnicos de las instituciones.

Para este momento se ha buscado replicar la experiencia en otras localidades, y una de las grandes preguntas que surgen en ese momento, era la forma en la que se le iba a acompañar a estas otras comunidades pensando en la dispersión de las mismas. En una reunión sostenida entre El técnico de Alen del Norte y personal de Pronatura Sur, de parte de la empresa se explicitó la importancia de mantener el componente social al interior del proyecto, pero al mismo tiempo se preguntaba sobre la posibilidad de mantener este esquema de acompañamiento al interior de otras 14 comunidades, y en este sentido la empresa sugiere que se comience a fortalecer el papel de los promotores comunitarios, que será un tema que posteriormente se tratará de impulsar junto con CONAFOR y que tampoco tuvo mucha acogida como para poder hacerlo de manera extensiva.

En este momento comenzaron a surgir algunas de las diferencias, como en el hecho de que se tomara la decisión de apoyar en los estudios para la instalación de la actividad a las localidades que tenían un mayor número de hectáreas, sin embargo a lo largo del tiempo, lo que se verá es, que hacía falta poder tener una valoración organizativa y social de las localidades, para poder también reconocer otros factores que determinan la

Ilustración 10: Pruebas con las herramientas.

apropiación o no de la actividad por parte de las comunidades.

Por otro lado comienzan hacerse públicos una serie de documentos que aportan sobre la actividad en Chiapas, como las Guías de buenas prácticas, el Video demostrativo de la actividad o la Guía de observación de la actividad; paralelo a esto se están generando algunos documentos que apoyan la realización de la actividad en mejores condiciones, como la Estrategia de conservación y manejo forestal o los Planes de mitigación y, al mismo tiempo se comienzan a buscar otras posibles fuentes de financiamiento o de apoyo en la actividad como serían los estímulos por mitigación.

Otras de las acciones que comienzan a darse dentro de este periodo como parte de la consolidación del mismo proceso, es la realización de un encuentro entre productores y también un foro convocado por CONAFOR, donde se comienza a generar información por parte de las comunidades y también se proporciona información por parte del cuerpo de científicos o personas que están haciendo investigación sobre la temática. Esto es un paso en términos del reconocimiento de la actividad para los productores mismos que la están ejerciendo y también para otras comunidades que están alrededor y que comienzan a acercarse, para ver las posibilidades de incorporarse o al menos tener mayor información para poder decidir.

Se sigue pensando en poder extender o replicar la actividad a otras comunidades, pero al mismo tiempo se está viendo ya la necesidad de generar información concreta dentro del estado para poder saber de manera certera cuál es el índice de producción, la inversión necesaria y las posibilidades que se tienen a futuro.

1.4 Comparativo histórico del Valor de compra de la resina

Es importante señalar que el poder contar con un comprador seguro para la producción, ha sido un estímulo importante para que se haya podido establecer el aprovechamiento de la manera como se ha impulsado.

Como se ha enunciado en el descriptivo general, hay diversos factores que han influido en el valor de compra del producto, desde el convenio inicial entre los ejidos y la empresa Alen, para recibir la primera capacitación y la herramienta necesaria, hasta la facilidad de tener un comprador seguro, que aportaba el material para el acopio del producto y que lo recogía en el lugar donde los productores podían entregarlo. Para que este valor haya ido cambiando, se han tenido que

dar algunos elementos concretos, desde el hecho que la comunidad haya deseado comenzar a negociar el valor, hasta el hecho de que paulatinamente hayan ido asumiendo más responsabilidades, como aportar la herramienta o el traslado del producto.

El valor de Compra que ha tenido la Resina, por un kilogramo, a lo largo de 6 años ha sido:	
Año	Valor de Compra
2012	$5.00
	$6.50
2013	$6.50
	$6.75
	$8.00
2014	$8.00
2015	$8.50
2016	$8.50
2017	$8.97

Esta tabla de referencia se construyó con base en la información aportada por el ejido California, pero es importante considerar que la empresa Alen del Norte, paga montos diferenciados a los ejidos, dependiendo la cantidad de producto y el lugar donde se realiza la entrega, así como la antigüedad que tiene el grupo entregando, por lo que hay un estímulo al trabajo sostenido. Aún así, el grupo se debate en la posibilidad de buscar otros mercados que puedan arrojar un precio mayor. La empresa les ha dicho que por el momento no puede mejorar ese precio.

También hay que señalar, que de este monto, el ejido California paga el flete de la entrega y el contador, por lo que descuenta $1.30 del precio de cada kilogramo.

2. Principales obstáculos que se han enfrentado en el proceso aprovechamiento de resina

Todo proceso social, sobre todo cuando se inicia desde cero, tiene una serie de obstáculos que tiene que ir subsanando al paso del tiempo y en este caso no ha sido la excepción. Es importante tomar en cuenta que desde el acompañamiento se visualizan una serie de elementos, que no son los mismos que se visualizan desde los productores y desde las instituciones.

De acuerdo a lo antes expuesto, es importante considerar que muchos de los acompañamientos y de los procesos emprendidos con los productores, tuvieron

Ilustración 11: Mujeres organizándose.

como objetivo, la construcción de una identidad colectiva y contar con herramientas para evitar ciertos obstáculos ya reconocidos en otros procesos productivos, como la falta de negociación o la falta de confianza y transparencia.

Al ser una actividad novedosa en las localidades, así como se ha visto que encerraba muchos mitos, también es importante remarcar que generaba muchas expectativas que alimentaban el ánimo de los productores, lo cuál permitió que se pudieran sostener reuniones de manera periódica y que permitieran atacar los obstáculos que se estaban enfrentando. Habían comenzado, pero aún tenían muchos obstáculos que vencer; y en este sentido, consideramos que el acompañamiento fue importante, porque no se sintieron solos, sabían que podían contar con quienes les acompañaran, y también, se les acompañó para que ellos fueran resolviendo, por lo que se empoderaron.

2.1 Actores locales

La percepción de las localidades que han logrado enfrentar los retos que se les fueron proponiendo, son de satisfacción, han crecido o madurado en su participación y en la toma de decisiones, por lo que la seguridad con la que ahora ven su proceso, les permite recuperar su experiencia desde la satisfacción y tener la seguridad para afrontar la toma de nuevas decisiones. Es importante señalar que en ocasiones, pueden encontrarse algunos obstáculos para lo que aún les es difícil actuar, como las cuestiones legales o administrativas, teniendo aún ciertas limitaciones.

Los obstáculos más enunciados por parte de los productores son:

Mitos como que se estaban desangrando los árboles

Como se puede ver en el apartado anterior, al inicio existían muchos mitos que rodeaban la actividad y algunas de las preguntas o dudas que se generaban, sembraban incluso la duda en quienes estaban acompañando la actividad.

En la mayoría de las comunidades, hasta el que se comenzó a impulsar el aprovechamiento,

Ilustración 12: Caras de Aprovechamiento.

la resina no tenía ninguna utilidad, ni se le vinculaba a cuestiones culturales, por lo que resultaba algo completamente extraño como actividad y como producto.

En algunos casos, el primer paso que se tuvo que vencer, fue lograr el permiso de la comunidad para poder establecer la actividad, con compromisos de monitoreo continuo por parte de quienes la ejercerían, ante el temor de un impacto negativo.

Paulatinamente se fueron despejando estas dudas, comenzó a llegar más información, algunos productores pudieron acercarse a comunidades productoras desde hace décadas, y se fueron desmoronando estas dudas, y aún así, uno de los objetivos que se buscó en el 'Primer encuentro entre productores de Resina de Pino del sur de México', seguía siendo difundir información científica y fidedigna que demostraba el nulo impacto en los árboles, a causa del aprovechamiento de resina. Y la presencia de académicos que pudiera aclarar las dudas y retroalimentar las experiencias de los productores.

Desconocimiento de la actividad, que hace creer que no es rentable y crea malentendidos internos

Cuando se inició la actividad, ya se ha dicho que en Chiapas no existía personal técnico que tuviera experiencia en el tema, el técnico de Alen del Norte asignado a la región era de los pocos que tenía una idea de la producción y el proceso, pero tampoco era un experto técnico, por lo que el arranque de la actividad implicaba desilusión de los productores al no alcanzar el ideal de producción estimado.

> "...nos trajeron todos los fierros, tambos, burrero, lata, vasos, y ahí empezamos a trabajar y bueno en el primer agarrón juntábamos media lata, unos que tenían mil caritas juntaban una lata y dijimos nosotros "esto no nos va a dar, por que es una cosa muy poquita", fuimos a trabajar tantos días y nada mas trajimos ese poquito, de ahí nos fuimos, éramos 50 entonces, muchos que tienen ganado y todo eso dijeron "no, esta chamba no es para mí" y se fueron, nos fuimos quedando como 30 y de ahí poco a poco se fueron saliendo pero ya vimos rendimiento, supuestamente en este tiempo no muy rinde porque el árbol está fresco, quién sabe no, por la lluvia no nos da mucha producción como cuando está seco, entonces le fuimos tomando confianza a cómo íbamos subiendo nos iba dando más el árbol ya comenzamos a llenar un burrero ya estábamos contentos porque ya traíamos más, a la próxima entrega ya no era 1 sino 1 ½ y ahí vamos, hasta que llegamos a llenar un tambo de 200 litros por cada uno, ahorita ya llenamos 2, 3 de cada uno de esos, ya es un negocio bueno porque cada mes entregamos, al menos yo entrego 2 tambos de esos, son como 430 kilos."
> *Opinión de la comunidad de California*

El desconocimiento acarreaba baja productividad, la baja productividad generaba que la actividad no obtuviera el valor sostenible dentro del ejido, como el pago de jornales, y esto en algunos casos también acarreó conflictos, como en el caso de La Paz, donde llegó a pagarse el jornal en $ 50.00 pesos.

Para que esto pudiera revertirse, fue necesario una constante capacitación y asesoría técnica, que logró su mejor momento hasta el segundo intercambio de experiencias,

Ilustración 13: Muestra de la resina.

cuando los productores estuvieron viviendo por 15 días con los productores de Nuevo San Juan Parangaricutiro, algunos con más de 35 años de experiencia. Pasaron 2 años para que el ejido California pudiera alcanzar un nivel de balance en la actividad y que los jornales comenzaran a mejorar poco a poco, hasta alcanzar incluso los $ 280.00 pesos por día, en la mejor temporada.

También hay que señalar, que los productores que se capacitaron en Michoacán, son ahora quienes capacitan a otros ejidos quienes quieren aprender la actividad, lo cuál les ha aportado otro ingreso, y también les ha generado más seguridad, mayor autoestima, en la labor que desempeñan.

Capacitaciones técnicas que no son prácticas…

Como parte de la falta de conocimiento de la actividad, y también la falta de asesores técnicos, las primeras capacitaciones a los productores, eran capacitaciones teóricas, que se llevaban en aula y que muchos de los elementos específicos, únicamente se mostraban en fotografías o ilustraciones. Los primeros capacitadores eran técnicos o prestadores de servicios, que conocían teóricamente la actividad, pero no eran productores, y esto marcaba una gran diferencia.

> "…yo platicaba con las instituciones y me preguntaron, la gente de CONAFOR me dijo "es que ya le dimos 2 cursos, la gente es huevona, no quiere trabajar" entonces hablé con Romaín (para traer a alguien de Michoacán) y me pregunta "cuánto va a mejorar la producción" como un 200%, fácil le dije, sin ningún problema, entonces eso lo hace atractivo para las instituciones y si deciden traerlo…" *Técnico de Pronatura Sur*

Ilustración 14: Capacitación Práctica.

En el caso de Chiapas era prácticamente imposible encontrar alguien que conociera la actividad de forma directa y que pudiera orienta las dudas que se enfrentaban, o que acompañaran en resolver los obstáculos que los productores iban encontrando.

Tardaron 6 meses en convencer a un productor de Michoacán, para que viniera a los ejidos a capacitar, con la idea de que también pudiera conocer el lugar, observar el tipo de pinos, el clima y pudiera transmitir su experiencia.

> "de ahí no sabíamos raspar, nada mas golpeábamos el árbol y lo golpeábamos y no, decíamos es que no nos da y ya vino él y me pegué a él, quería yo aprender, ya después me dijo -en verdad quieres aprender…. miren traigan su hacha "lo comenzó a afilar bien afiladito" -ahora pruébala, y ahí fue donde yo aprendí sobre el filo, todo es el filo en este trabajo, que no quede golpeado el árbol, y me dijo: -nunca lo golpees, entierra tu hacha y jálalo, no lo agarres a golpes porque le tapas los poros al palo, debe cortar al pasón no estés ahí duro y duro, por eso es que no te rinde tu resina. Eso fue lo que me enseñó y agradezco mucho que vino ese señor."
> *Opinión de un productor de California*

La posibilidad de contar con un productor que de primera mano se dedica a la actividad y que pueda desde su experiencia enseñar a otros productores es un valor agregado que no puede ser reemplazado de otra manera. No se menosprecia el valor de la formación en aula, pero ésta no puede en ningún momento sustituir la experiencia adquirida en la práctica y orientada por quien se ha dedicado a la actividad.

Que la habilidad sólo se gana a través de la práctica con el tiempo

Producto del entusiasmo o de los apoyos recibidos, más de 15 ejidos han iniciado la actividad, aunque hasta el momento podemos hablar de 3 que han logrado realizarla de manera sostenida. Son diversos los factores que han influido para que los ejidos abandonen la actividad, aunque es importante señalar que muchas comunidades creen que obtendrán resultados muy rápidos y les cuesta comprender lo que implica la curva de aprendizaje, por lo que se desesperan y ya no continúan.

> "… nos damos cuenta de que si es rentable, aun en tiempo de lluvias, pero ya teniendo la práctica y la habilidad, sobre todo conociendo el proceso y conociendo lo que nos implica en tener una buena producción, va desde el afilado, la experiencia del resinero y sobre todo el golpe que se le da al árbol entonces pues nosotros no volveríamos a hacer algo que fuera así, o que las instituciones en sí conocerían realmente el tema en aprovechamiento de resina…"
> *Productor del ejido La Sierrita*

En este sentido, uno de los factores a explicitar al momento de hablar de la actividad, es reconocer el tiempo que les ha llevado a otros ejidos y productores el adquirir la habilidad y experiencia, y que esto en realidad implica una inversión de tiempo, porque en si es una actividad económicamente redituable, pero a través del tiempo.

Ilustración 15: Colecta y trasvase de resina.

Si se revisa el historial de entrega de resina de la comunidad California, se puede observar que casi siempre está en aumento, de las 5 toneladas que entregaron en noviembre de 2012, hasta las 28 toneladas que entregaron en agosto de este año, lo que medía es la habilidad adquirida a través de la práctica.

El desconocimiento total de los trámites y los tiempos en que se generan los permisos

Este tema resulta en realidad delicado, pues existe una brecha muy amplia entre las cuestiones formales para contar con los permisos para el aprovechamiento y la idea del productor de aprovechar su bosque. Para los productores los trámites terminan siendo confusos, palabras como: 'estudios técnicos justificativos', 'Manifestación de Impacto Ambiental' o 'Planes de Manejo', son conceptos que tardan en decifrar y les parecen muy ajenos. Esto no tiene que ver necesariamente con la explicación que reciban, sino con lo alejado de su realidad. Son formatos que ellos no llenan, no entienden del todo y que sin embargo saben que requieren.

El primer momento que pasan los ejidos, es comenzar a cumplir trámites, sin la claridad de lo que implican; esto para descubrir, además, que los trámites están desfasados de los ciclos productivos, por lo que, en el momento en que salen, muchas veces no son los mejores periodos para iniciar la actividad, como nos lo comparten a continuación:

> "Este yo creo que aquí, va desde el tiempo en que se emite el permiso, o sea, es como calendarizar las actividades porque yo recuerdo de cuando se nos dio el permiso fue como en el mes de mayo-junio, entonces en esa temporada las lluvias se dejan venir y para alguien que está comenzando, para como comenzamos en esa temporada nos dimos cuenta de que la resina no daba, el árbol no daba resina entonces hubo momentos en que, un día de un jornalero se le pagó entre los 40 y 50 pesos y pues obviamente eso llevó a un conflicto, a que la gente dijera -pues no me resulta andar resinando, no me trae cuenta porque cuándo voy a colectar algo y que me sea rentable, entonces yo creo que va desde ahí, es como calendarizar las actividades desde que se emite el permiso..."
> *Ejido La Paz*

Gran parte de los ejidos en Chiapas, no cuenta con las capacidades, ni con los recursos para afrontar estos trámites, por lo que muchos ejidos terminan resolviendo su necesidad, abandonando la actividad o

Ilustración 16: Traslado de resina.

teniendo aprovechamientos clandestinos[1]; este es un obstáculo real que enfrentan los ejidos que obtuvieron sus permisos hace 5 años, y que ahora deben repetir los engorrosos trámites de renovación,

sin tener claridad de todos los requisitos que tienen que cubrir y sin los recursos necesarios. Este último es el caso que enfrenta ahora el ejido California.

2.2. Actores Institucionales

En el caso de los actores institucionales, son diversas las funciones, los objetivos y el tipo de vinculación que se estableció entre éstos, lo que ha marcado una diversidad de enfoques bajo los cuales se visualizan los obstáculos. Si bien varios de los entrevistados explicitan lo complicado de estas diversas visiones, también es importante considerar la riqueza que esto aportó al proceso y lo enriquecedor que resulta el poder revisar los mecanismos que permitieron ir solventando esto.

Diferentes visiones entre las instituciones

Un ejemplo de esto, es que mientras para la CONANP una de sus preocupaciones son el impacto de la actividad en el ecosistema y en la conservación, los obstáculos que se visualizan desde la empresa, son la baja productividad y las restricciones en la norma oficial.

> "…en ese entonces era bastante buena en el sentido de que nos tocó apoyar en forma directa, todo ese proceso de adaptación, de apropiación del proyecto de las comunidades hacia el aprovechamiento de resina, desafortunadamente con los cambios de administración a veces se van dando cambios de intereses, políticos principalmente, entonces como que si se ha perdido un poquito el interés, siento, desde mi punto de vista."
> *Asesor Técnico, exfuncionario de CONAFOR*

Ilustración 17: Inicio del raspado o rebane de caras.

1 Para profundizar más en el tema, puede consultarse el I Informe del Consejo Civil Mexicano sobre El Estado de los Bosques en México.

Y como si la diferencia no fuera substancial entre actores, incluso al interior de una misma dependencia, la posición o el interés depende de quienes la representan, o de las políticas públicas que se están impulsando en determinado momento.

En este sentido, el director de la REBISE comentó que uno de los elementos que en un momento ayudaron a salvar las diferencias, fue la estrecha comunicación que se mantuvo entre las partes, sobre todo al momento que se comenzó a impulsar la actividad. Sin embargo, paulatinamente se fue perdiendo el contacto y se fueron haciendo más esporádicas las reuniones, lo cuál se agravó con el cambio de personas al interior de las diversas instituciones, por lo que se mantuvo la presencia en las comunidades, pero se generó la desarticulación entre los actores externos a los ejidos.

Este obstáculo no se ha logrado salvar del todo, hace falta mayor coordinación de un espacio común, un interés más institucional y un diálogo más abierto sobre lo que están visualizando a futuro.

Paternalismo de las comunidades, que esperan más los apoyos que vivir del aprovechamiento mismo

Proponer una actividad nueva al interior de los ejidos siempre resulta un reto, debido a que gran parte de las comunidades aceptan los proyectos sin un interés real en la puesta en marcha, sino más bien existe un interés económico que hace que acepten cualquier propuesta que se les plantée. Una de las grandes complicaciones es que muchos de los casos, las comunidades no son capaces de visualizar toda la inversión que se ha hecho para que se puede echar andar una actividad de este tipo, no reconocen la inversión que se da en los acompañamientos de los permisos, y al final, si la actividad no sigue siendo apoyada con subsidio, termina siendo abandonada.

> "...otros ejidos pues se han dejado llevar más por la moda del proyecto y ha habido poco interés, entonces si se han hecho las gestiones, se han obtenido los permisos, pero al final de cuentas únicamente participan 2, 3, 4 personas del total del ejido y pues al final de cuentas el volumen que producen es muy poquito". *Asesor Técnico, exfuncionario de CONAFOR*

Otra de las complicaciones a las que nos enfrentamos aquí, es que muchas veces no son los ejidatarios los primeros interesados en el aprovechamiento de la resina, debido a que ellos cuentan con los títulos de propiedad y en muchos de los casos tienen mayores oportunidades en otras actividades productivas. Entonces son los pobladores o avecindados quienes comienzan a dedicarse a la producción de la resina, pero en el momento en el que llega algún subsidio al ejido como parte de la actividad, este subsidio es repartido entre los ejidatarios, y en muchos de los casos, no llega a quienes están directamente en la producción, por lo que dejan de percibir el estímulo y terminan abandonado la actividad.

> "...las instituciones muchas veces fomentan el proyecto como una meta para ellos y no realmente como una

actividad que se vaya a implementar en los ejidos, de la cual se vayan a apropiar, los estuvieron viendo como una especie de meta, promoviendo el proyecto como una fuente de gestión de apoyos..." *Técnico de Pronatura Sur*

Esta situación es bidireccional, por un lado los ejidos han aprendido a vivir de los subsidios o proyectos que les llegan; pero por otro lado, las instituciones tampoco tenemos otros mecanismos para estimular la actividad, o debemos cumplir con cierta normativa que termina abonando a la misma problemática.

No es un caso exclusivo del aprovechamiento de resina, en realidad es una situación que se ha vuelto muy constante en otras actividades, y que invita a revisar las reglas de operación o incluso las políticas públicas que estimulan la producción rural.

Falta de Asesores Técnicos que se involucren en los procesos

El caso de los asesores técnicos es también una cuestión estructural, debido a que desde las instituciones se plantea en ocasiones la falta de compromiso de los mismos hacia los ejidos; sin embargo, cuando consideramos la opinión de los asesores técnicos, nos expresan las políticas contradictorias bajo las cuales se destinan los fondos al acompañamiento a los ejidos. Un dato que nos confirmó el ejido California, es que al prestador de servicios se le paga con relación a la cantidad de producto que se está generando, en este sentido, es muy notorio que casi ningún prestador de servicios se quiere dedicar a estimular una actividad que es nueva y de la que no se conoce en su momento la cantidad estimada a producir.

"...empezaron a trabajar pero pues habían pocos compañeros prestadores de servicio que conocieran y no querian entrarle a la actividad, principalmente porque en cuanto a la prestación de servicios como tal, pues es una actividad no muy rentable para el prestador de servicios, porque prácticamente lo que se cobra por la prestación de servicios, es poquito, y actualmente aquí en el estado de Chiapas nos ha tocado, en lo personal me ha tocado, pues que a veces casi tengo que ponerle de la bolsa para poderle dar seguimiento a algunos ejidos que están iniciando con la actividad. Porque el cobro de la prestación de servicio está en función del volumen que producen, y si producen poco volumen pues prácticamente no sale para los gastos..." *Opinión de un Asesor Técnico, exfuncionario de CONAFOR*

Nos volvemos a enfrentar a la necesidad de pensar en políticas públicas que están enfocados a generar condiciones reales para la promoción de nuevas actividades, y para promover el involucramiento de los asesores técnicos en estas actividades, desde un inicio.

No existía experiencia sobre el tema, ni técnicos, ni información

Este punto se ha ido subsanando con el tiempo, y con el esfuerzo de muchos actores

que aportaron tiempo, recursos y voluntad; como obstáculo, es importante considerarlo en propuestas futuras, pero digamos que el proyecto ha tenido su curva de aprendizaje y que ello ha generado que ahora se tenga la capacidad en el estado; incluso al nivel de llevarlo a Comunidades de Enseñanza.

> "Conocíamos la normatividad de por dónde debería ser y todo ese asunto, la parte que no conocíamos era la parte técnica, y hasta ahorita no somos expertos en eso, más bien ahí han sido los mismos productores y la gente que ha venido de Michoacán y el trabajo de Pronatura en ese proceso."
> *Opinión del director de la REBISE*

Es imprescindible valorar lo que ha implicado el poder instalar la capacidad en las comunidades y en los técnicos, para tomar en cuenta que es un proceso que requiere una inversión constante de recursos y de tiempo, por parte de los productores y de las instituciones acompañantes.

Ya se han realizado algunas sistematizaciones y se cuenta con mucho mayor información sobre el tema; el reto es cómo transmitir esto a las comunidades que quieran incorporarse en un futuro a dicho proceso.

Costos excesivos en la herramienta, dificultad al capacitar

Es notorio que gran parte de los obstáculos que se han visualizado por los propios actores, son producto del desconocimiento que se tenía de la actividad, y que muchos de éstos, con el paso del tiempo han podido ser atacados a través de la experiencia que se ha generado. Sin embargo, es importante señalar hasta qué grado impacta en una actividad; y parte de esto, es revisar lo que sucedió con la herramienta, y que pudo convertirse en un elemento de peso para que la gente abandonara la actividad.

> "...al haber desconocimiento de la actividad aquí en el estado, se habían hecho una serie de actividades con respecto al proyecto, una serie de capacitaciones, se había dotado de herramientas a algunos de los ejidos pero los costos eran elevadísimos, no eran reales, el costo se elevaba a un 300% de lo que realmente era el valor de la herramienta, entonces eso no permitía que la actividad se desarrollara, la gente decía "no voy a sacar para comprar mi herramienta, de dónde voy a sacar el recurso para hacerlo".
> *Opinión del técnico de Pronatura Sur*

Se llegó a pensar que la herramienta era distinta a la de Michoacán, se creyó que la actividad no sería redituable a estos costos y los productores comenzaron a desilusionarse; y si no ha sido por el tiempo que se le destinó al tema, quizás se hubiera convertido en un cuello de botella para incentivar la producción. Así que es importante en el proceso de acompañamiento, estar atento a todos los elementos que les llaman la atención a los productores, porque si no se atienden algunos, pueden ser un real dolor de cabeza.

Diferencia entre la asamblea y los grupos, que dificulta el seguimiento a los acuerdos y entorpece el acceso directo a los recursos o apoyos.

Como más abajo se detalla, al realizar un análisis sencillo de la situación que guardan todos los ejidos que en algún momento contaron con permiso y se dedicaron al aprovechamiento de la resina, es importante poder ver la caracterización de la situación más generalizada y que ha entorpecido la apropiación de la actividad en algunos de ellos.

Gran parte de las comunidades con las que se ha trabajado, son ejidos que tienen una asamblea general formada por ejidatarios, pobladores y avecindados. En la mayoría de los casos, estos ejidatarios son los propietarios del bosque y tienen algunas otras actividades productivas; mientras que los pobladores, generalmente cuentan con un predio para establecer su vivienda, en algunos casos tiene o renta una parcela para producir algo y/o trabaja como jornalero con alguno de los ejidatarios o en algún rancho más o menos cercano.

Para el caso de la resina, el permiso de aprovechamiento sale a nombre del ejido, siendo los ejidatarios los beneficiarios y, en muchos casos, los ejidatarios lo prueban para saber cuál es la ganancia que les dejará, o para recibir algunos de los apoyos que podría llegar por este medio; sin embargo, a largo plazo no suele serles tan atractiva, como sí lo será para los pobladores, para los que implica un ingreso superior al que reciben como jornaleros y les da una oportunidad de diversificar sus ingresos por el tiempo que deben destinarles.

Es así como en muchos de los ejidos la actividad suele conformarse por grupos de interés, que no corresponden exactamente a la asamblea, y esto se ha convertido en un obstáculo para lograr la apropiación de la actividad por quienes están en realidad interesados.

Algunos de los obstáculos que se enfrenten con estas diferencias es que no hay buena comunicación entre el grupo de productores y la asamblea, los acuerdos que son avalados por un grupo, no necesariamente lo son respaldados por el otro, o suelen cambiarse los acuerdos aprovechando las diferencias; también se gestionan apoyos para la actividad, pero estos apoyos no llegan a los productores, sino que son repartidos entre los ejidatarios, y así entre otras dificultades.

En este sentido es muy importante poder contar con un diagnóstico socio-económico que permita conocer el sistema organizativo de los ejidos, las actividades económicas con las que compite la actividad, y sus mecanismos internos, antes de impulsarla. Esto con la finalidad de conocer la disposición de trabajar por la actividad misma y de generar acuerdos claros y mecanismos que posibiliten que los apoyos lleguen a su destino, incentivando que la actividad sea sostenible por si misma, a mediano plazo.

Distancia entre los asentamientos humanos y los bosques

Dentro del análisis resulta interesante que por parte de las instituciones se hace hincapié en que los asentamientos habitacionales de las comunidades se encuentran a gran distancia de la masa forestal a aprovechar, del bosque. En el caso de los tres ejidos analizados, únicamente en La Sierrita se hace mención al esfuerzo o a la distancia de los bosques como un impedimento u obstáculo que tuvieran que salvar, aunque reconocen que ellos mismos eligieron esa distancia, debido al miedo que tenían de que los árboles se murieran o plagaran. Particularmente en el caso del ejido California, tienen un área de aprovechamiento muy cercana al núcleo poblacional, aunque no toda el área está igual de próxima.

> "...mi meta es ver hasta dónde aguantamos con esto de la resina porque la verdad es un buen proyecto, muy buen proyecto, lo único que nos afecta es que esta muy distante, malaya fuera que, como visitamos unos ejidos por acá cerca que así a un ladito tienen los árboles y no llegan a trabajar. *Comentario de La Sierrita*

Sin embargo, para poder emitir una opinión al respecto, sería necesario considerar la opinión de los ejidos que han ido abandonando paulatinamente la actividad; en estos casos, es probable (aunque está sujeto a corroboración) que nos encontráramos con el hecho de que el esfuerzo que se tienen que realizar para la extracción de resina, es mayor que el que realizan para otras actividades económicas, y sienten que no es compensado por el valor de la misma.

En realidad, éste es un elemento sujeto a mayor investigación al interior de los ejidos que han abandonado la actividad, y dejo el cuestionamiento abierto, como un factor a explorar, para buscar tener la certeza de qué tan determinante es este factor en la instalación o no de la actividad, y en la apropiación de la misma.

Distancia entre el espacio de producción y transformación de la materia prima, lo que castiga los costos

A diferencia del punto anterior, tanto la empresa Alen, como algunas personas vinculadas a CONAFOR, han señalado que el hecho de que las comunidades productoras se encuentran a una distancia tan grande de las destiladoras más cercanas, encarece el transporte, restándole parte del posible valor de compra de la resina. En este sentido, este elemento no parece estar presente en el análisis de los productores.

> "...algunas comunidades hablan mucho de que quisieran tener los precios que se tienen en otros estados, pero aquí el precio andan fluctuando entre los $8.50, $9.00 más o menos, cuando el estado de mayor referencia que es Michoacán anda alrededor de 12, 13, 15, 16 pesos, pero las destiladoras están muy lejos..." *Comentario de un asesor técnico, exfuncionario de la CONAFOR*

En este sentido, uno de los elementos que se ha visualizado como un futuro deseable, tanto por comunidades, como por personas de las instituciones, es el hecho de poder contar con una destiladora en Oaxaca o en Chiapas, que pudiera transformar la materia prima que se tiene en los estados del sur, lo cual reduciría los costos de traslado, y permitiría estar moviendo productos ya transformados, en lugar de mover materia prima, y para la entrega se tendría que cubrir una menor distancia. Una de las limitantes para esto tiene que ver con los volúmenes que en la actualidad se están produciendo en Chiapas, que no llegan a las 500 toneladas aproximadas que se requieren para sostener la transformación.

Esto resulta ser un círculo vicioso, debido a que el bajo costo condiciona la producción, la baja producción condiciona la posible instalación de una destiladora, y la distancia a la procesadora, al mismo tiempo abarata el costo. Es importante visualizar esto y tomar en cuanta que si se quiere cambiar el escenario, debe poder romperse este ciclo en alguno de los puntos antes señalados.

Seleccionar a los posibles ejidos productores, sólo por el criterio de extensión forestal.

Cuando se comenzó a impulsar la actividad, la promoción y los apoyos para los estudios, fueron para los ejidos que tenían una mayor extensión con masa forestal, y en general, bajo esa consideración se hizo la primera parte del acompañamiento.

A continuación se detalla cuáles fueron las comunidades que se identificaron con mayor extensión, y es importante señalar que en la actualidad, casi ninguna de ellas se encuentra aprovechando resina de manera activa. En una segunda matriz, puede encontrarse de manera general, una descripción del estado que guardan las localidades y algunas de las razones por las que es posible que no se hayan apropiado del aprovechamiento de resina.

De acuerdo al análisis hecho por la empresa Alen en 2011, de 23 ejidos que se tenían identificados, los 10 ejidos con mayores condiciones para el aprovechamiento de resina en Chiapas eran:

Localidad	Municipio	Hectáreas	Tenencia
Michoacán 2	Jiquipilas	1500 hectáreas	Ejido
Tierra y Libertad	Jiquipilas	2000 hectáreas	Ejido
Tiltepec	Jiquipilas	1000 hectáreas	Ejido
Pomposo Castellano	Cintalapa	2000 hectáreas	Ejido
Niños Héroes	Cintalapa	2000 hectáreas	Copropiedad
Dolores Jaltenango	Ángel Albino Corzo	5000 hectáreas	Ejido
Querétaro	Ángel Albino Corzo	2000 hectáreas	Ejido
Nuevo Vicente Guerrero	Villa Corzo	2000 hectáreas	Ejido
Ars Cuxtepeques	La Concordia	1000 hectáreas	Propiedades particulares
La Paz	Ángel Albino Corzo	800 hectáreas	Ejido

De todos estos ejidos y propiedades detectadas en la prospección hecha en 2011, resulta interesante señalar que, para 2017, únicamente un ejido se encuentra activo haciendo su aprovechamiento forestal; y también es observable, que es la localidad que menos hectáreas tiene dentro de este escenario ideal.

Esto nos marca un elemento a considerar a futuro, y es el hecho de que quienes tienen el recurso, no necesariamente son quienes tienen el interés en echar a andar la actividad.

Si volteamos a ver las localidades que en el 2017 están haciendo aprovechamiento de resina de manera más sostenida, son:

- Ejido California, municipio de Villaflores
- Ejido La Paz, municipio de Ángel Albino Corzo
- Ejido La Sierrita, municipio de Villa Corzo

Estas no son las localidades que cuentan con una mayor extensión, pero son las que han logrado generar un proceso social más sólido, y también son las que ven en la resina la forma más conveniente de solventar sus necesidades.

Las localidades donde Pronatura Sur ha estado haciendo promoción son las siguientes:

- Ejido Ocotal Maravilla
- Ejido Galeana
- Ejido Niquidámbar
- Ejido Tres Picos
- Ejido Nueva Esperanza
- Ejido La Sombra de la Selva
- Ejido Josefa Ortíz de Domínguez
- Ejido Ricardo Flores Magón
- Ejido Francisco Villa 1

Cada una de estas comunidades han tenido procesos diversos y se han enfrentado a diferentes retos. Para tratar de comprender lo que ha sucedido y conocer algunas de las razones que han hecho que las comunidades abandonen o disminuyan el aprovechamiento, a continuación aparece un descriptivo general de lo que ha sucedido.

La explicación a la información vertida arriba es que se requiere un análisis multifactorial,

Comunidad	Descriptivo general
Ejido Tres Picos, municipio de Villaflores	• Al ser un proyecto promovido por la reserva, lo aceptaron; al tener un proceso organizativo al interior, con organización social. Al ir todos a la resina, todos ganaban, y el trabajo común es un territorio con parcelamiento interno y no le vieron mucho beneficio. • Tienen otros ingresos por actividades productivas como café, ganado y frijol. • Terminaron por no acoplarse porque cada quien tenía ingresos e intereses propios y no todos podían estar el mismo día, y al tener una producción baja, no competía con otras actividades. • Solo podían trabajar ejidatarios y no se abrió la opción con otras personas. Quienes más terreno tenía no querían dedicarse a la actividad. • No tienen permiso vigente, venció en marzo de 2017.
Ejido Nueva esperanza, municipio de Villaflores	• No tenía mucho potencial para resinar, su estudio técnico estaba sobrestimado, y por decisión propia decidieron salir del proyecto al ver que no tenían las condiciones para resinar. Eran muchos trámites, como darse de alta en hacienda, y no les redituaba con la producción que tenían.
Ejido La sombra de la Selva, municipio de Villaflores	• Los dueños de la mayor parte del bosque de pino, es gente que no vive en la localidad, la población es dueña de sus terrenos de cultivo, pero en el mayor de los casos no de los bosques. Cuando se hizo capacitación práctica, se invitó a los dueños de Tonalá y se abrió la posibilidad de rentar el predio para resinar. • Había diferencia en la asamblea, problemas ya anteriores, y a la hora de hacer solicitud de apoyo para obtener apoyos gubernamentales y demás cosas, no juntaron todas las firmas necesarias… y sin apoyos la gente no veía como iniciar, así que no se dio. Era también el momento que vivía el proyecto, en ese momento aún no se percibía a la actividad de resinación como una actividad rentable.
Ejido Josefa Ortiz de Domínguez, municipio de Villaflores	• Muchos problemas de comunicación, en la Asamblea la gente mostraba interés en el proyecto pero al momento de la implementación eran pocas personas las que participaban en el proceso de capacitación. • Trabajaban como 5 personas, dos ejidatarios y 3 hijos de ejidatarios. Después fuimos con un capacitador, y no quisieron brindarse el tiempo para tomarla, decían que no era justo que solo ellos dieran su tiempo al proyecto. • Los ejidatarios al parecer no tenían el tiempo para trabajar en el proyecto, y cuando finalmente se solicita el apoyo a CONAFOR, y se hicieron trabajos en el bosque, quienes trabajaban la resina, no recibieron apoyo proporcional, así que se desanimaron y lo abandonaron poco a poco. Su autorización de aprovechamiento ya venció.
Ejido Francisco Villa 1, municipio de Jiquipilas	• Tienen permiso vigente, aunque mucha gente no vive en la localidad, suelen salir a trabajar fuera, ya que los ingresos que reciben al exterior son mucho más altos que al interior de la localidad. • Al tener el permiso, hubo al inicio mucha gente interesada, al final disminuyo el interés y quedaron un aproximado de 8 personas. • En un inicio si hicieron entregas de resina y como en todas las localidades donde se ha iniciado el proyecto la producción era baja. • No se dio el tiempo suficiente para ver el impacto positivo que puede tener el proyecto a nivel económico, social y ambiental. • Por acuerdo de asamblea decidieron no seguirle. Tiene mucho potencial con base a la cercanía de sus bosques.
Ejido Niquidambar, municipio de Villaflores	• Es el ejido con superficie autorizada más extensa, es el más extenso de los que ha apoyado Pronatura, y tiene un alto potencial de producción, pero las personas interesadas son pocas, 11 productores y la superficie que se trabajan es pequeña. Están trabajando un aproximado de 50 ha. No ha permitido explotar el potencial que se tiene y el éxito de la localidad depende de qué tanto se puede involucrar a más gente. Tiene mucho potencial pero la gente no se ha involucrado, hay un proceso de capacitación formal.
Ejido Galeana, municipio de Villaflores	• Es un ejido donde la gente estaba motivada, tomaron la capacitación, inicia con un proceso de capacitación distinto, en el cual se atendía en tres grupos a los interesados por parte de 3 capacitadores. Se visitaba 3 parcelas de 3 productores diferentes en cada sesión, lo que permitió recorrer casi la totalidad de las áreas propuestas. Ellos tuvieron un incendio muy fuerte que afecto más de la mitad del área de producción que se estaba trabajando, y esto trajo plaga en la sequía y esto termino por disminuir las áreas de producción y propicio a que el ejido tomara el acuerdo de parar la producción por 8 meses, todo el 2016 y se reactivó en febrero de 2017, al ver que ya no había plaga y los árboles se han mejorado en su vigor. Hay 6 productores con las áreas que tienen está reiniciando, aunque la producción es baja dada la superficie que se resina actualmente. Cuentan con otras áreas con potencial de producción pero al perecer los dueños de las parcelas no viven en la localidad.

Comunidad	Descriptivo general
Ejido La Sierrita, municipio de Villa Corzo	• A raíz de la experiencia de otros ejidos, y al ver que el proceso de gestión de la autorización del estudio técnico era largo, se plantea la capacitación previa a la autorización, para tratar que los interesados conozcan la actividad. • En la Sierrita se comienza a capacitar paralelo al proceso de gestión del Manifiesto de Impacto Ambiental, esto en una parcela con carácter demostrativo en un aproximado de 5 ha. • Fue un proceso de capacitación de 5 meses, donde inicialmente se capacitaba a todos los interesados, después se hicieron 4 grupos que atendían uno a la ves durante una semana la parcela y era también que ellos vieran su capacidad de trabajo y trajo buen resultado. • Toda la gente participaba y al salir el permiso se instalaron caras en el área arbolada autorizada y tras la preparación del arbolado se hizo una división proporcional de caras de resinación por persona, y ahí se salieron quienes no querían trabajar y estaban esperando únicamente los apoyos. • Después siguieron los trabajos y en el paso del tiempo hicieron acuerdos de entrega mínima y a algunos no les pareció y actualmente hay 13 productores. Son quienes tienen el bosque más alejado del poblado, pero tienen el deseo de trabajar en esta actividad. A su vez el proyecto de resina les ha permitido monitorear sus bosques para reducir caza ilegal.
Ejido El Ocotal Maravilla, municipio de Villa Corzo	• En la localidad las actividades principales son la ganadería y la agricultura, los ejidatarios aunque tienen el interés por desarrollar la actividad, no disponen del tiempo suficiente. Se ha tratado de implementar el aprovechamiento de resina utilizando varias opciones para la realización de las actividades sin que al momento se haya tenido mucho éxito. • El grupo de resineros es como de 13 personas, aunque solo hay 5 activos. • Actualmente se llevó a un productor del ejido California a trabajar y realiza las actividades en 3 parcelas, se le paga por día, y esperamos que el resto de las personas interesadas puedan ver la capacidad de resinación de sus bosques y sirva para incentivarlos. Esto fue a iniciativa de los productores y el asesor técnico.
Ejido California, Municipio de Villaflores	• Permiso en proceso de gestión, venció el primer permiso en marzo del año 2017. • Es un grupo que inició con 49 productores, y en la actualidad cuenta con 27 productores, de los cuáles 8 son mujeres. • Es el primer grupo que se apropió la actividad y que ha mantenido una producción más o menos constante.
Ejido La Paz, Municipio de Ángel Albino Corzo	• Permiso vigente. • Único estudio que no ha salido con recursos de CONAFOR, se realizó con el apoyo del Ing. Oscar Acevedo de Alen, José Luis Guerrero, técnico de Pronatura Sur y ejidatarios, para disminuir costos. • Se abrió la propuesta e iniciaron 30 productores. Quedan 15 y el grupo se volvió a ampliar a 25, porque recientemente se incorpora una superficie adicional pasando de 75 ha a 280 ha autorizadas. • Este proceso de aprovechamiento comercial de resina también ha fortalecido indirectamente al proyecto de aprovechamiento forestal maderable del ejido.
Ejido Francisco I. Madero, municipio de Ángel Albino	• Se le trato de dar seguimiento, hubo proceso de capacitación pero únicamente se involucró una familia. Por acuerdo de Asamblea, se les permitió tomar la parte de bosque que ellos quisieran para trabajar en el aprovechamiento de resina, pero paso lo que en otros ejidos, al recibir el apoyo de CONAFOR, se distribuyeron el apoyo entre todos los ejidatarios y quienes resinaban no estuvieron de acuerdo, así que decidieron dejar las actividades de producción.
Ejido Ricardo Flores Magón, municipio de Villaflores	• Permiso vigente… no activo.

para comprender lo que sucede al interior de los ejidos; y que si deseamos en un futuro enfocar los esfuerzos a promocionar esta u otra actividad en las comunidades, es importante contar antes con un diagnóstico integral, que considere cuestiones ambientales, económicas y sociales para la selección de las comunidades a incorporar al aprovechamiento de la resina, además de tener un acompañamiento cercano en un proceso organizativo.

3. Percepción general sobre el proceso Organizativo

Cuando se comenzó a planear el proceso de intervención al interior del comité interinstitucional, uno de los elementos que se consideró como importante para este emprendimiento, era la necesidad de fortalecer a las comunidades en sus procesos organizativos y cuidar todo el acompañamiento que se iba requerir para el impulso de una actividad que estaba iniciando de cero.

En un primer momento, el acercamiento se hizo a nivel institucional, pero cuando se iba realizar el primer intercambio de experiencias, se acordó preparar a los ejidos y a los líderes que iban, para que llegaran con un objetivo más claro a su visita. Para esta preparación se diseñó un taller conjunto, entre personal de Pronatura Sur y el centro de formación para la Sustentabilidad Moxviquil. El taller inicial comprendía dos partes, un antes y un después del intercambio de experiencias; se inició con cinco comunidades y la segunda sesión se trabajó únicamente con 4, que fueron las primeras comunidades de Chiapas en asistir al intercambio de experiencias con el tema de resina, a nuevo San Juan.

Después de este primer intercambio, junto con el técnico de Pronatura Sur, se diseñó un primer proceso de acompañamiento organizativo que tenía como objetivo sentar las bases a los grupos de productores, para que pudieran empezar a concebirse como organizaciones, con la idea de que los dueños de los bosques pudieran comenzar a verse como propietarios de una pequeña organización productiva.

> "...a partir del 2010 se pensó en un esquema de desarrollo, un proyecto de resinación de bosques naturales, en ese proyecto la intención era la de fomentar la producción de resina, y en ese fomentar la producción de resina, pues se tiene que recurrir a los dueños, a los propietarios de los predios y estamos hablando de ejidos, de comunidades, de pequeños propietarios, como sabemos

todos, el 70% o un poco más de la propiedad forestal de este país..." *Comentarios del responsable del área forestal de Alen*

Este primero proceso de acompañamiento comprendió los siguientes temas:

- ✓ Identidad de Grupo y definición de un objetivo Común
- ✓ Participación y toma de acuerdos
- ✓ Diagnóstico de Necesidades
- ✓ Organigrama
- ✓ Reglamento
- ✓ Misión y Visión
- ✓ Plan de Mejoras
- ✓ Transparencia y Rendición de Cuentas
- ✓ Identidad y Colectividad

Y lo importante a considerar es que no se realizó el mismo proceso con todos los grupos, por un lado por la imposibilidad de poder acompañar a todos por igual, y por otro lado, porque el diseño respondía en parte a las necesidades específicas de cada grupo.

Ilustración 18: Acordando el Reglamento.

En este sentido, en 2014 el ingeniero Óscar Acevedo de Alen compartió la inquietud de que sería muy difícil sostener este tipo de acompañamiento con todos los ejidos; y por tanto, hacía la propuesta de que se fortaleciera a los Promotores para que ellos pudieran cubrir esta función.

En realidad ya no se hizo ningún cambio al proceso, lo que se cuidó es que las comunidades que tenían el acompañamiento lo mantuvieran, y en general se han tenido buenos resultados con ellas, como más adelante se verá, es algo que valoran mucho y que han visto que arroja resultados a mediano y largo plazo. Y sobre la valoración que las localidades hacen, es significativo el hecho de que las comunidades que han contado con este tipo de acompañamiento, son las que han sostenido la producción.

En este sentido, no podemos aseverar que el proceso organizativo sea el único factor determinante para garantizar la apropiación del proyecto por parte de los ejido; lo que si podemos asegurar, es que éste, resulta ser un factor que al menos coadyuva a desarrollar algunos elementos que dan sentido a los ejidos que han logrado la permanencia de la actividad.

3.1 Actores Locales

En el caso de los procesos organizativos, se partió de la idea que éste ha sido uno de los puntos complicados dentro de diversas organizaciones productivas en Chiapas, y por tanto, desde un principio se le dio un peso específico, para que los mismos grupos que se estaban conformando, pudieran tener

ciertos elementos que les permitieran por un lado organizarse, y por otro lado establecer mejores mecanismos para la toma de decisiones, la administración y la distribución de responsabilidades.

También se pensó como un apoyo que les permitiera contar con algunas herramientas para resolver los retos o posibles conflictos que se fueran enfrentando a lo largo de la actividad, y tenían la idea de que pudieran darse cuenta y se sintieran capaces de actuar.

> "...nos han ayudado muchísimo por lo que nos ha abierto nuestro conocimiento, nos ha abierto nuestro pensamiento de que no son lugares en otro mundo, ejidos en otro mundo que han sobresalido en temas de aprovechamiento forestal maderable y no maderable por lo que nosotros en una comunidad hasta allá nos sentíamos solos, abandonados ahí, (...) nos damos cuenta de que si se puede sobresalir..." *Comentario en el Ejido La Paz*

Al hablarse del fortalecimiento organizativo de los grupos de resina, se ha partido de la propuesta de Maritza Montero (2006:67), donde se ha considerado El proceso como un acompañamiento que se retroalimenta entre la comunidad y el facilitador, buscando potenciar al máximo algunos elementos de la comunidad al tiempo que se despliegan una serie de otros elementos, como base a la toma de posición de una comunidad, elementos como la participación, toma de consciencia, la ciudadanización de los individuos entendida como el proceso que implica llevar a los individuos a una ciudadanía donde hay un cumplimiento de deberes y un ejercicio de derechos; y también se ha puesto un acento hacia el ámbito de la autogestión y el compromiso interno.

A raíz de la deserción de Tres Picos, debida a la forma como se trató de articular la organización desde la igualdad, y no desde la equidad, se decidió rediseñar el proceso inicial, tomando como base el posicionamiento propuesto por Maritza Montero (2004:) en cuanto a la ética relacional, donde se busca integrar a los individuos, respetando las diferencias, lo cuál ha sido complicado en un principio, sobre todo en el trabajo con ciertos liderazgos que querían imponerse, pero al final creemos que los resultados han sido positivos, permitiendo que surgieran otros liderazgos más democráticos.

El proceso en un principio, se enfocó a poder establecer reglamentos, tener organigramas claros que permitieran delimitar responsabilidades y también obligaciones de cada uno de los participantes, así como una distribución clara de los beneficios,

Ilustración 19: Construcción del Organigrama.

y finalmente, se retomaban elementos de identidad y configuración de pequeñas empresas como la definición de la misión y visión de cada uno de los grupos.

En el caso de la localidad de California, el proceso organizativo fue muy puntual, y se les acompañaba en una sesión de tres horas una vez al mes; y en cada una de las sesiones se abordaba una de las problemáticas u obstáculos que estaba viviendo la comunidad en ese momento, de tal manera que podrían estarse abordando elementos como oferta y demanda, aspectos sociales del proyecto, entre otros. Cuando se comenzó a planear el proceso de intervención, para el acompañamiento social de las comunidades que iban a aprovechar resina, se recurrió al centro de formación Moxviquil, para que pudiera generarse el diseño de un proceso, que pudiera en algún momento garantizar ciertos elementos básicos para la puesta en marcha de los grupos de trabajo. En este primer momento lo que se hizo fue el diseño de un proceso de intervención que comprendía temáticas como toma de acuerdos, participación, respeto a la diferencia, organigrama, reglamentos, misión y visión, etc. Era un proceso largo y el primer reto consistió en convencer a las comunidades en la necesidad de tener un taller de 3 horas cada mes.

> "...lo que haría igual es sí organizarnos, la organización que se ha tenido, los acuerdos, los reglamentos que hay como ejido, como grupo, llevarlo y darle seguimiento, cumplimiento al reglamento para que todo vaya en orden..." *Comentario del ejido La Paz*

Para la puesta en marcha de este proceso se recurrió a diversas fuentes de financiamiento que fueron las que en primer momento permitieron echar a andar todo el proceso de acompañamiento en su primera etapa, debido a que ninguna institución contaba con fondos para esto.

Conforme se iba avanzando en el proceso, y comenzamos a ver que las comunidades estaban enfrentando realidades para las que no estaban preparadas, como toma de decisiones, problemas de transparencia o conflictos en la prestación de servicios; se decidió trabajar más como un proceso de interacción que como uno de intervención, donde los talleres también fueran respondiendo a los retos que estaban enfrentando en ese momento. De tal forma se le daba sentido al acompañamiento, en la comunidad California, se tenía el taller de formación, y después del taller de formación, con las herramientas adquiridas, se iba a la asamblea general del grupo.

> "En las capacitaciones hemos hablado temas de cómo organizarnos, cómo hacer los trabajos en bosque, cómo comportarnos como equipo, hay diferentes talleres y capacitaciones, nada más el ingeniero nos dice de qué tema quieren que hablemos para que nosotros traigamos preparado lo que se va a hacer y sí, nos ha ayudado mucho en eso para que salgamos adelante..." *Comentario del ejido California*

Y es particularmente en California, donde el proceso de formación organizativa fue ampliamente valorado debido a la serie de

problemas que les ayudó a resolver en su momento, algunas cuestiones cotidianas del ejido o conflictos, y tal fue el impacto que se tuvo, que en algún momento el mismo grupo de resineros pidió la oportunidad de que pudieran participar en las capacitaciones todas las personas del ejido.

> "...esas capacitaciones nos han ayudado mucho, en lo personal pues me ha ayudado para aprenderme a comportar en la sociedad, como amigos, como agente de ejido, gracias a las capacitaciones que hemos tenido pues nos han dado buenos resultados, para mí ni hablar, muchos de los equipos se salieron por no estar en los talleres y capacitaciones, decían para qué queremos capacitación, les decía yo, 'es que lo que sabemos no es suficiente, sino que tenemos que seguir capacitándonos para que algún día cuando alguien venga, porque de hecho van a venir a visitarnos, tenemos que saber algo, parte de los proyectos todo eso, aquí no estamos pagando ni un peso por la capacitación, aquí el equipo de Pronatura se ha encargado de darnos la capacitación así nada más', decía la gente, -por qué no capacitamos a todo el ejido, que se haga ejidal, lo intentamos hacer así, se puso fecha para el taller que iban a dar los ingenieros y no llegaron, solo venimos los que somos resineros, como 15-16 resineros..."
> *Comentario del ejido California*

Hay una serie de actitudes y valores que se fueron transformando a lo largo del acompañamiento organizativo, la gente pensaba y discutía mucho más los acuerdos, y al final se tenía mucho cuidado en el cumplimiento de los mismos; se empezó a tomar más en cuenta la palabra de las mujeres, y se privilegió más la voz de la asamblea que la de algunos líderes.

3.2 Actores Institucionales

La lógica, con la cual las instituciones decidieron impulsar el proceso organizativo, tenía que ver con el hecho de poder garantizar en algún sentido la inversión o la apuesta que se estaba haciendo al impulsar una actividad novedosa. Desde el lado de las empresas se comprendía la necesidad de tener un acercamiento específico a un grupo social, que es el poseedor de los recursos, y se identificaba la necesidad de fortalecer la toma de decisiones de ellos en torno a los recursos y la responsabilidad de cumplir con ciertos convenios.

> "...el contacto directo con los productores, de repente todo mundo pensamos de que deberían estar produciendo, y luego vemos que la gente produce por diferentes razones que generalmente no coinciden con las que nosotros tenemos, no vemos; entonces lo que hemos aprendido es que necesitamos vincularnos mucho con los productores, entender el funcionamiento mental de ellos y entonces poder sumarnos a la producción..."
> *Opinión del responsable forestal de la empresa Alen del Norte*

En el caso de la reserva de la sepultura, una de sus principales preocupaciones estribaba en el acompañamiento integral a los grupos,

para que la actividad se realizar conforme a la normativa, no se generaran conflictos sociales al interior de los ejidos y para tratar de abonar lo más posible a la puesta en marcha del aprovechamiento de resina.

Y en el caso de Pronatura Sur, quien tenía mayor experiencia en este tipo de acompañamiento y de procesos, la apuesta que tenían en torno a la formación integral de los productores, era la posibilidad de establecer relaciones de corresponsabilidad, que permitieran estructurar la organización interna, al tiempo que se disminuían los posibles impactos negativos que implicaban una actividad vinculada a recursos económicos.

> "...no se podía trabajar la parte organizativa desconociendo la parte técnica, digamos que en este proyecto hacer una actividad en el estado se tuvo que rediseñar la estrategia de intervención donde se trabajó a la par la parte técnica con la organizativa, y eso es parte importante para que el proyecto tuviera éxito, aparte de que había una relación muy estrecha entre nosotros y la gente de Alen, que también preguntaba por la parte social..."
> *comentario del Técnico de Pronatura Sur*

El planteamiento al que se llegó después de una primera experiencia, fue a la necesidad de generar un proceso de capacitación equilibrado que permitiera la adquisición de habilidades técnicas; además de aptitudes y actitudes sociales que abonaran al trabajo colaborativo con fines productivos.

4. Percepción de los impactos de la actividad

Desde un inicio se buscaban ciertos impactos concretos al impulsar la actividad, algunas de las instituciones tenían mucho más claro cuáles podrían llegar a ser los alcances, cambios o transformaciones profundas que se esperaban; sin embargo, perece que ninguna era capaz de prever todos los cambios positivos que han podido corroborarse posteriormente, ya que con el tiempo, han surgido otros impactos que en realidad no habían sido visualizados desde un principio.

Se esperaba que se pudieran tener mejoras en temas económicos y ambientales, pudiendo esto tener en algún momento alguna repercusión en las cuestiones sociales que estaban viviendo las comunidades; sin embargo, al voltear a ver a las localidades que han logrado establecer la actividad de manera exitosa, resulta muy satisfactorio poder reconocer impactos profundos que han surgido a lo largo de estos cinco años de experiencia.

Ilustración 20: Área bajo aprovechamiento.

Es importante tomar en cuenta que la localidad California, que es donde los productores reconocen mayor impacto, es también quienes cuentan con mayor antigüedad trabajando el aprovechamiento de resina; mientras que en el caso de la Sierrita, se tienen menos tiempo dentro de la actividad, y son menos las transformaciones que perciben. En este sentido, podemos inferir, que conforme se tiene más tiempo trabajando la actividad, se van generando más transformaciones o las transformaciones van siendo más notorias para los productores.

En el caso de las instituciones, la posición holística o de integralidad, es la que permite de pronto que puedan visualizarse otro tipo de impactos, algunos de ellos incluso invisibles a las mismas localidades. Y la conjunción de ambas percepciones, abre la posibilidad de construir una serie de indicadores de impacto mucho más amplios que los que suelen medirse de forma tradicional.

4.1 Percepción de las localidades

Veamos que los impactos para las localidades están medidos en gran parte por los cambios positivos que se pueden registrar al interior de las comunidades. Al hacer el sondeo de opinión, resulta sorprendente toda la gama de cambios que han registrado los productores de las localidades que han establecido de manera exitosa la actividad.

Para ordenar las opiniones, se han clasificado estas transformaciones en 3 categorías diferentes: la social, la ambiental y la económica, con la idea de visibilizar el impacto real, expresado en palabras de quienes lo han vivido. También se ha propuesto una tabla que concentra todos los impactos enunciados por las comunidades, con la finalidad de visualizar cuáles de las transformaciones tienen incidencia en más de una de las localidades o son percibidas por más de un actor.

4.1.1 Transformaciones Sociales

La posibilidad de participar en un grupo y sentirse parte de él, permite a las personas construir una identidad de grupo (Montero, 2004:105), en la cuál se sienten parte y se retroalimenta con las acciones conjuntas y los valores que se van desarrollando a lo largo del proceso. Teniendo en cuenta esto, es importante señalar que de manera natural existen algunos elementos que suelen ser poco reconocidos en las comunidades, pero que de sí mismos, se van dando a través de la participación y la cohesión de un grupo como

Ilustración 21: Pesado de la resina.

estos. Algunos de los efectos que han sido ampliamente visualizados por los teóricos son la disposición socializadora y el efecto concientizador (Montero, 2004:112) que se producen a través del diálogo respetuoso entre individuos que han decidido participar en un espacio colectivo. Quienes han participado directamente lo expresan de la siguiente manera:

> "... es de que ahora convivimos mejor, mucho más tiempo con el grupo, con esas 25 personas que participamos en el grupo, mantenemos una buena relación..."
> *Opinión de La Paz*

Para los productores existen otros efectos más evidentes en su cotidiano, y que tienen que ver con las transformaciones que van viviendo ellos y sus familias a través del cambio en su proceder habitual; y en este sentido, hay transformaciones de peso, que se deseaban, pero que quizás no eran tan evidentes en un inicio, como la reducción de la migración o la mejora en el nivel educativo de las siguientes generaciones.

> "... casi media tonelada, ya es bueno, entonces para qué me muevo a otro lado, aquí estoy con mi familia, aquí trabajo bien para qué me muevo, al mes estoy seguro que voy a recibir mis $3,500.00. Estoy contento, ya mi hija y mi hijo van a la escuela, primero llevaban 5 pesos, ahorita ya llevan sus 25, sus 50 cada uno ya para que no sufran, eso es lo que nos está dando esto."
> *Comentario del ejido California*

Por un lado debemos reconocer la importancia que tiene para los productores en su dignidad el estar actuando para satisfacer sus necesidades (Montero, 2004:112), se sienten capaces de transformar su condición y de saber que el esfuerzo tiene una recompensa; y también, estas misma transformaciones son capaces de retroalimentar un proceso que permite que sea sostenible, pues al darse cuenta que se puede cambiar y que hay otro horizonte, hace que se mantenga el ánimo para seguirse esforzandose.

A continuación aparece una tabla comparativa, donde podemos visualizar todas las transformaciones sociales enunciadas en los grupos, producto de su participación en el aprovechamiento de la resina. Es evidente que no todos los grupos identifican los mismo cambios, aunque muchos elementos son identificados por igual.

	California	La Paz	La Sierrita
Existe una mejor relación entre los productores de resina.	X	X	X
Ha mejorado la organización al interior del ejido		X	X
La mejora de ingresos ha reducido la migración	X		
Hay un interés por que lxs niñxs y jovenxs estudien	X	X	
Existe la percepción de que el esfuerzo da resultados	X	X	X
Existe la percepción de que ha mejorado su calidad de vida (mejor alimentación, salud, ingreso)	X	X	X
Existe más trabajo remunerado en la comunidad	X	X	
Sentirse más escuchados y atendidos por las instituciones			X
Se aporta al fondo solidario del ejido, (Apoyo para personas enfermas, gastos funerarios, etc.)	X		
Mejoramiento a la Vivienda (Piso firme, techo)		X	

4.1.2 Transformaciones Económicas

Gran parte de los ejidos, en los que se comenzó a trabajar la actividad, tenían una base de población que se dedicaba a la producción para autoconsumo; y en el mejor de los casos, algunos tenían título ejidal, pertenecían a algún grupo de trabajo que podía acceder a ciertos estímulos y dependían de algún tipo de ingreso de manera constante, como el ganado, el café o alguna actividad agropecuaria. Una gran base poblacional de estos ejidos migraba a las colonias o municipios cercanos, para trabajar como jornaleros, por un pago diario que oscilaba entre los $85 y $120 pesos por jornal.

> "...ahora hay más ingresos en la familia, mejorando la calidad de vida porque afortunadamente el dinero que llega en base a la producción pues va directamente a las manos del productor y a sus familias."
> *Comentario de La Paz*

Esta situación no es muy diferente en cada ejido, pues en realidad la situación agropecuaria es muy dispar en términos económicos, además de que genera ingresos poco seguros y sin periodicidad. En este sentido, que los productores puedan tener un ingreso periódico y más o menos sostenido (con un declive en época de lluvias) ha marcado una gran diferencia para ellos y sus familias de manera directa; y en general para toda la comunidad, que cuenta con un ingreso indirecto que se mueve al interior de los ejidos. Quienes no pertenecen al grupo de resina han puesto tiendas de abarrotes, o venden carne y queso, entre muchas otras actividades que se han reactivado al interior de las comunidades.

En general la economía local de las comunidades ha cambiado radicalmente, existe más empleo interno, reduciendo la migración, además de generar un mercado local para los productos que se producen.

> "Bueno, el pago de jornales o el empleo que se les genera es en base a su producción y ha cambiado mucho

porque antes la gente pues no se dedicaba a nada, estaba cómoda en su casa, aunque sin dinero pero, no hallaban ni cómo hacerle, entonces se nos abre la mente a esta alternativa y ahora pues hay trabajo, hay dinero para las familias, se ve que ahora fluye dinero dentro del mismo ejido ahí para los negocios para los que venden, ahorita a un jornalero se le está pagando hasta 280 pesos al día" *Comentario del ejido California.*

A continuación puede observarse la tabla comparativa de las transformaciones económicas que identifican los ejidos.

	California	La Paz	La Sierrita
Existe una mejora en los ingresos de la unidad doméstica.	X	X	X
Existe un ingreso fijo y periódico.	X	X	X
Hay una repercusión en la mejora de la economía de la localidad.	X	X	
Hay más trabajo remunerado en la comunidad	X	X	
Los recursos económicos están permitiendo mejorar las condiciones de vida, como acceso a la educación, a la salud o mejora en la dieta.	X		
La mejora de ingresos ha reducido la migración	X		
Utilidad productiva de un espacio que consideraban ocioso	X	X	X
Mejorado su calidad de vida, permitiendo acceso otros servicios	X	X	
Abona a la diversificación productiva			X
Tenemos equipamiento	X	X	
Llegan más proyectos, más instituciones nos apoyan	X	X	X
Los productores casi no tienen deudas		X	

Es importante identificar que el ejido que tiene más años dentro de la producción, es aquel que ha señalado mayor número de mejoras en cuestiones económicas.

4.1.3 Transformaciones Ambientales

Es importante señalar que generalmente, los primero impactos que la gente desea y observa, no son los ambientales; cuando un productor se involucra en un actividad productiva, lo primero que está esperando, es poder mejorar su condición económica. Pero conforme va avanzando la actividad e interactúan con otros actores, comienzan a transformar sus primeras ideas y empiezan a percibir otras dimensiones, en este caso, el aspecto ambiental.

Quizás la primera observación que hicieron los ejidos, fue con relación a la salud de los árboles, debido a que tenían que demostrar ante las asambleas que la actividad no infligía ningún daño a los árboles, y por ello mantenían una observación específica; pero posteriormente, conforme iban percibiendo

los beneficios, sus vínculos con 'el monte' se fueron transformando.

> "...en la parte ambiental pues no hemos tenido ninguna reacción como que nos haya caído alguna plaga o cosas así, al contrario, eso nos sirve de que las 25 personas que se dedican a producir resina se tenga un monitoreo bajo las hectáreas que nosotros tenemos bajo manejo y eso nos permite la identificación de plagas, tanto como de incendios, entonces creo que en eso ha sido el cambio o más bien el impacto que hemos tenido." *Comentario del ejido La Paz*

El vínculo que se fue generando con el recurso al ver que recibían un beneficio del bosque, se fue ampliando a otras acciones que implicaban conservarlo y cuidar su producción, por lo que es notorio, que los ejidos que están produciendo resina, han disminuido de manera significativa los incendios forestales, coordinando acciones para apagar los incendios cuando estos llegan a suceder.

> "...como la lumbre, cuidar los renuevos, todo eso venimos cuidando ahora, antes no lo cuidábamos, si una lumbre salía ahi que se fuera y que se quemara, en cambio ahorita no, vemos una lumbre y es que corremos a apagarla, por qué, porque ahí tenemos lo nuestro," *Opinión del ejido California*

Anteriormente, no les preocupaba apagar los incendios, debido a que cuando estos sucedían, era una forma de ganarle espacio al bosque, para darle uso agropecuario, bajo la sensación de que el bosque era ocioso. Ahora que el bosque tiene un beneficio directo, lo cuidan e incluso ya se plantea la posibilidad de reforestar para poder ampliar la actividad y también pensando en que dentro de algunos años, ese bosque que ahora aprovechan, necesitará renuevos.

	California	La Paz	La Sierrita
Revalorización del bosque, al representar beneficios	X		X
Se tiene más acercamiento y monitoreo en el bosque, para evitar plagas e incendios		X	X
Disminución de incendios Forestales	X	X	
Se piensa en la reforestación como una forma de incrementar la producción	X		X
Pensamos más en la conservación	X	X	X
Hay mayor seguridad en el lugar (disminución de caza o extracción de flora)			X

Es perceptible el cambio que las comunidades han tenido con relación a su vínculo con el bosque, ya no lo ven como algo que les 'estorba' y ya no pueden tocar; sino que lo piensan como un beneficio directo. Es probable que conforme se han relacionado con otros actores, se hayan sensibilizado a los servicios ecosistémicos que se obtienen. Es importante señalar que de manera natural estas comunidades, no

observaban otros beneficios que no fueran los de uso agropecuario y ahora son capaces de identificar la diversidad de aportes que reciben del ecosistema.

Aún así, reconociendo la diversidad de beneficios, es importante señalar que su primera vinculación con el bosque, es el beneficio económico que reciben directamente a través del aprovechamiento; y en este sentido, es muy probable que la conservación de estos espacios, desde este nuevo vínculo, está condicionada a éste beneficio. Aunque son completamente conscientes de que el aprovechamiento depende del bosque.

4.2 Percepción de los actores institucionales

Podemos decir que la visualización de impactos por parte de las instituciones es diferente a la que se ha mostrado en el apartado anterior; si tuviéramos que dar un adjetivo a esto, podríamos afirmar que es complementaria a la percepción que tienen los actores locales; podríamos pensar que se debe a los objetivos que cada institución ha puesto en el proyecto.

Ilustración 22: Apertura de caras.

Es notorio como gran parte de las instituciones que participan, ponen un especial hincapié en la cuestión ambiental, donde identifican un mayor número de impactos, que en las cuestiones económicas y sociales, y por tanto es importante visualizar que cada una de las percepciones que se han compartido, aportan a la diversidad de visiones que enriquecen el análisis final.

4.2.1 Transformaciones Sociales

Como se ha señalado en uno de los apartados anteriores, el análisis social no fue uno de los principales elementos observados en el momento en el que se impulsó la actividad; quizás esto fue positivo en algunos casos, debido a que no se sesgó la elección de las comunidades a una visualización de ideal de organización.

Expreso esto porque, al recoger la opinión de la reserva, uno de los elementos que se hizo notorio, es el caso de una comunidad que tenía el estigma de ser conflictiva y de tener pocas condiciones organizativas, debido a que presentaba una alta conflictividad social. Cuando se impulsó la actividad, esta comunidad fue una de las primeras cinco seleccionadas para comenzar, y no se llegó a pensar que pudiera dar un vuelco tan significativo en sus relaciones sociales, a través de la actividad.

Si bien no se puede garantizar que todas las comunidades que entren en el proceso,

tengan una transformación significativa, es importante señalar que esta comunidad mantuvo un acompañamiento organizativo muy cercano y que también el hecho de sentirse tomados en cuenta y ser reconocidos, les permitió **transformar la identidad que tenían de sí mismos**. Esto que la institución reconoce, el ejido no es capaz de enunciarlo con la claridad con la que se ha expresado, aunque si han comentado que mejoró la relación interna de los miembros de la comunidad.

> 'Concretamente en una de las comunidades había muchos problemas sociales, robos, muertos; y parece mentira, pero el contar con la actividad, ha disminuido estos conflictos, no sabemos muy bien cómo se logró esto, si por tener más recursos, o menos tiempo sin saber que hacer, pero lo cierto es que ha disminuido muchísimo esta problemática...'
> *Opinión de personal de la REBISE*

Además de las transformaciones positivas que se viven en la comunidad, la autoestima de las personas ha mejorado, un ejemplo de esto, dicho en palabras de uno de los técnicos de gobierno: las personas de las comunidades se sienten en la indefensión, no alcanzan a ver su potencial, y en el caso de la resina, lo que ha sucedido es que muchos de ellos han aprendido la actividad y esto les ha dado mucha seguridad. Ellos no son capaces de ver, pero ahora viajan y van y capacitan a otros productores que están iniciando, y les comparten su experiencia, y esto les dignifica y **les hace sentir que son capaces de hacer y que tienen cosas que compartir**, les hace 'sentirse bien' como nos muestra el siguiente comentario:

> "Siempre nos han llevado a capacitar a otros ejidos y su servidor siempre ha llegado, por eso conozco muchos ejidos que están trabajando. Es muy buen trabajo esto...nos invita el ingeniero José Luis a veces dice "mire en tal ejido necesito que vayan" y vamos, y si me siento bien porque ya con otros grupos de gente como que se siente uno, no sé, cómo ir diciendo el proceso, cómo se va ir haciendo, uno se siente mayor, interesante, y que la gente también quiere aprender. "
> *California*

Otros de los cambios sociales que han observado quienes han estado acompañando a los grupos desde las instituciones, es que los grupos paulatinamente logran organizarse, y eso va transformando paulatinamente la organización de los ejidos. En el caso de La Paz, se generó un diálogo con la asamblea, lo cuál ha permito la negociación, la ampliación del área de aprovechamiento y otros acuerdos. Pero todo esto se ha logrado a través del proceso del grupo, que impacta en el proceso de la comunidad.

En el caso de los ejidos que han mantenido la producción estable, han aprendido a **cumplir compromisos, a comprometerse en un contrato, y a negociar con otros actores**, lo que les ha empoderado para tomar decisiones y les ha dado seguridad para poder ir tomando poco a poco mayores responsabilidades. En este sentido, es conveniente señalar que si bien se ha visto mejorar en algunos

aspectos de la organización de los grupos productores, todavía es necesario seguirles acompañando por un rato en el proceso, de tal manera que llegue el momento en que ya no dependan del acompañamiento.

4.2.2 Transformaciones Económicas

Todas las instituciones han coincidido en que existe una mejora significativa en los ingresos de los productores, y que esto de alguna manera ha repercutido en la mejora de las condiciones de su familia, como el acceso de sus hijos a estudiar, y sobretodo transformado la economía local al interior de los ejidos.

Se ven más empleos, hay dinámicas diferentes entre los productores y en general se tiene la percepción de que es una actividad redituable al interior de los ejidos, pero no se cuentan con datos exactos de ingresos, que nos permitan comprobar cuáles son las fluctuaciones de los ingresos por productor, y el ingreso sostenido que pueden tener.

Ilustración 23: Formación Organizativa.

Quizás no alcancemos a identificar todas las dimensiones que se visualizan al interior de los grupos, es probable que pudiéramos profundizar aún más en todos los elementos que se han transformado al interior de cada una de las comunidades, con el simple hecho de proponer una actividad de aprovechamiento forestal que no existía antes y que abona a la diversificación productiva, sobre todo en tiempos tan complicados como los que se han vivido, a raíz de plagas en la producción del café, o sequías prolongadas.

> "… yo creo que se han apropiado ya de la actividad y ha representado para ellos una actividad bastante productiva en el sentido de que si les ha complementado su economía a las diversas actividades que regularmente hacen, uno de ellos pues es el ejido California." *Opinión de un asesor Técnico, exfuncionario de CONAFOR*

Es importante visualizar que esta mejora no es inmediata aunque si se da de manera directa con la actividad, por lo que quizás sería importante poder contar con una línea base que nos permitiera identificar cuánto es el tiempo que se requiere invertir en capacitación y desarrollo de la habilidad, para poder alcanzar este estado, en el que por sí mismo el ingreso es un aliciente a la sostenibilidad.

4.2.3 Transformaciones Ambientales

El caso de los cambios ambientales que se han percibido, no considero importante profundizar mucho en ellos, y únicamente realizaré una descripción somera o

precisiones de comprensión, porque considero que cada uno de los elementos enunciado, por sí mismos ya dicen mucho, y permite visibilizar hasta qué grado esta actividad es amigable con la conservación del bosque.

Los elementos enunciados son:

- Mayor regeneración natural en el bosque y las áreas aledañas (Superior al 70%)
  Al ver una utilidad en los pinos, los brotes de éstos ya no son eliminados de las áreas ganadas al bosque para la ganadería; ahora se garantiza su permanencia y se les cuida, lo que permite pensar que si esto se mantiene, en un futuro el área forestal podría crecer.

- Salida del ganado de las áreas forestales

- Disminución de incendios

- Relación más estrecha con el bosque, ahora lo ven como un polo de desarrollo

- Propuestas de reforestación y viveros

- Mayor conocimiento del Territorio y sus recursos
  En algunos ejidos las áreas arboladas carecían de valor debido a que no podían aprovecharlas para el uso agropecuario, se tenían abandonadas y se dice incluso, que hubo ejidatarios que renunciaron a estas parcelas, debido a que consideraban que carecían de valor. Esto se ha revertido y ahora, estas parcelas tienen un valor equivalente a aquellas que tienen pastizal, se contabilizan los árboles para la venta de los predios o se identifican otros recursos al interior de los predios.

- Preocupación por el cumplimiento de la normativa y buenas prácticas
  Sabiendo que pueden ser visitados por instancias de gobierno, para verificar el cumplimiento de la normativa, o que están condicionados al cumplimiento para la renovación del permiso de aprovechamiento, son cuidadosos en el cumplimiento, aun y cuando se experimenta una curiosidad natural por probar otros métodos de los que les han hablado,

- Los predios que tienen masa forestal, ahora tiene un mayor valor para los ejidos, que antes del aprovechamiento.

- Han mejorado los servicios eco sistémicos de los bosques bajo aprovechamiento, como la captura de carbono.

- La población se da cuenta que las actividades forestales también pueden ser apoyadas por las instituciones.

Lo que necesitamos tomar en cuenta aquí, es que las transformaciones ambientales no son el principal objetivo de los productores, aunque probablemente si lo sean para algunas instituciones. Debemos ser conscientes que todos estos impactos, son una consecuencia de la transformación de la relación de las comunidades con el bosque, a través de la visualización del beneficio directo que reciben del mismo.

5. Lecciones Aprendidas

La posibilidad de hablar de las lecciones aprendidas, implica poder reconocer toda la experiencia que se ha ido acumulando a lo largo de estos cinco años, con la reflexión posterior, sobre, cuáles son las acciones que vale la pena poder repetir; al tiempo que se presta atención también a los sucesos en los cual sería importante no volver a destinar tiempo y esfuerzo.

Retomando las palabras que nos compartía el responsable forestal de la empresa Alen del Norte, es triste pensar que gran parte de las lecciones aprendidas que se han ido generando a lo largo del proceso, se han generado a través de errores; y es importante prestar especial atención a esto, pensando en que ya se ha invertido tiempo y esfuerzo en aprenderlo y por tanto vale la pena no volver a repetirlo para el acompañamiento a futuro y también para nuevos procesos.

El que las comunidades puedan hablar acerca de sus lecciones aprendidas implicadas ya el haber podido tener un espacio de reflexión acerca de su actuar y el de los demás actores, dentro del proyecto. Y resulta muy enriquecedor poder capitalizar estos aprendizajes como un legado a otras comunidades, para saber que existe una ganancia en el proceso que han vivido.

También, debemos considerar que muchos de los elementos que se enunciaron como obstáculo, también son elementos que se han retomado dentro de este apartado, lo cual nos permite saber que se han ido encontrando caminos para ir solventando esos obstáculos, además de que gran parte de ellos han podido ser trascendidos.

Finalmente aclarar que para este apartado, se han retomado algunos comentarios ilustrativos vertidos por diversos actores, y la contextualización a los mismos. Versará en torno a la forma como los actores han capitalizado esto, como una lección aprendida para enfrentar su presente y visualizar su futuro.

5.1 Desde los actores Locales

A continuación se retoman los elementos que las comunidades visualizan como lecciones aprendidas, lo que volverían a repetir y aquello que ya no volverían a hacer. Es simbólico que las comunidades recuperan más los aspectos positivos, que aquello que superaron, retomando o evidenciando la disposición que han hecho para que funcione el aprovechamiento.

Capacitaciones prácticas, con personas que ya realizan la actividad en su vida cotidiana, y disposición a aprender

Como se ha visto, el primer obstáculo al que se enfrentaron al iniciar una actividad de cero, fue vencer miedos, comenzar a utilizar las herramientas y pasar de lo teórico a lo práctico. Los tres grupos de resineros han expresado que el aprender la actividad es

algo que les ha costado trabajo, que quienes han logrado desarrollar la habilidad, además de la disposición a aprender, han requerido constancia y esfuerzo.

> "…andábamos como 3-4 atrás de él -ustedes quieren aprender, miren traigan su hacha "lo comenzó a afilar bien afiladito" -ahora pruébala, y ahí fue donde yo aprendí sobre el filo, todo es el filo en este trabajo, que no quede golpeado el árbol, y me dijo: -nunca lo golpees, entierra tu hacha y jálalo, no lo agarres a golpes porque le tapas los poros al palo, debe cortar al pasón no estés ahí duro y duro, por eso es que no te rinde tu resina. Eso fue lo que me enseñó y agradezco mucho que vino ese señor porque avancé, agarré y le comencé a decir a los compañeros "no sean así, no sean flojos, dedíquenle un tiempo a sus hachas no que a la hora que van a trabajar comienzan a afilar su hacha y ya no entra igual", muchos ya saben bien y otros ahí andan todavía con su penquera de no querer afilar su hacha y eso es lo bueno que vinieron, con nosotros puros de allá vinieron a enseñar...(Sic.)" *Comentario de California*

Gran parte de las actividades agropecuarias o que están ligadas al campo, suelen ser actividades que se enseñan de padres a hijos y generan destrezas que se aprenden de manera directa, sin hacer enfático que se está aprendiendo. La siembra, el ganado y la pesca tienen un elemento cultural muy fuerte en el que parece que no se tiene que poner mucho empeño para aprender, porque se suele adquirir a temprana edad. En el caso de la resina, el hecho de aprenderla a mayor edad, ha generado que se tenga una percepción diferente, y que se valore el esfuerzo que no se observa en otras actividades.

> "…hasta ahora que ya vamos trabajando, ya se vio la producción que si sale, solo depende del trabajo, al principio la gente decía, qué vamos a ganar, de dónde vamos a sacar dinero si no hay producto, les decía yo es que todo es así, un trabajo no es nada mas trabajar y al rato te cae el dinero, no, cuestión de trabajo hay que esforzarse…" comentario de La Paz

Algunos de los elemento importantes que han nombrado los productores que estuvieron presentes al momento de adquirir la capacidad y que consideran indispensables son:

a. Que estuviera capacitando alguien de Michoacán con mucha experiencia, que vino a conocer sus bosques y que les mostró en su mismo territorio que era posible producir más. También se generó un lazo de confianza con la persona que enseñaba, y eso ayudó a que los productores tuvieran mayor disposición.

b. Poner atención a los pequeños detalles que sólo quienes tienen experiencia haciendo la actividad saben, esas 'mañas' que se desarrollan con los años, como la forma de afilar la herramienta, la forma de raspar el árbol, incluso la fuerza con la que se le raspa al árbol.

c. Se requiere mucho tiempo, disposición y constancia para aprender.

Organización y Transparencia

Es común que al interior de los ejidos se vayan generando ciertos vicios en su forma de establecer relaciones, suelen hacerse grupos, se generan relaciones de complicidad o simpatía entre los miembros, los lazos consanguíneos que existen, suelen abonar poco a la transparencia u objetividad. En este sentido, el hecho de que se haya podido establecer un grupo diferente a la asamblea, y que este grupo haya comenzado a trabajar desde un inicio la forma de organizarse, de tomar acuerdos, abonó a que se pudieran cambiar algunos de los códigos viciados que suelen generarse con el paso del tiempo.

> "...nosotros comenzamos a trabajar, casi no fue difícil ni nos ha fallado, kilo pesado, kilo pagado, entregamos por decir el ultimo día del mes, a los 8 días llega el comisariado a recoger el dinero y ya viene me lo entrega y lo reparto con los que entregaron y nos dan un ticket, con ese los llamo y les digo que traigan su ticket me van pasando y les voy pagando, así es como nos organizamos, no hay jaloteo gracias a Dios." (Sic. *Opinión de un productor de California*

Uno de los puntos en los que se puso especial atención, desde este proceso de acompañamiento, es en la transparencia; desde la toma de decisiones y en el manejo de todos los recursos. Esta transparencia ha sido enfatizada por la empresa Alen y por las instituciones, de tal forma que los productores la han ido introyectando, y ello les ha ahorrado muchos conflictos que suelen vivir las organizaciones, conflictos originados desde la desconfianza.

Los elementos que han abonado a que esto se haya apropiado son:

a. Explicitar la transparencia al interior de los grupos de trabajo, y de ellos con la asamblea general del ejido.

b. Dejar claro que el máximo órgano del grupo es la plenaria de todos, lo social y a partir de ahí, tomar todos los acuerdos con todos los socios presentes, de tal manera que en ningún momento se dé lugar a sospechas.

c. El pesado y el pago del producto entregado por cada socio, es abierto; y se tienen varias personas que dan fe de que sea 'justo'.

d. Se lleva un registro claro y supervisado por varias personas, de lo que cada productor entrega.

Contar con acompañamiento y asesores interesados en la actividad

Como se ha enunciado en los obstáculos que han tenido que vencer los productores, las comunidades muchas veces no conocen todos los trámites que tienen que hacer, y por tanto se sienten en la indefensión.

Por su parte, los prestadores de servicios, dependen de ciertas condiciones o proyectos para que se les paguen, por lo que quieren invertir poco, menos aún en cuestiones

novedosas que no conocen y que les implica un mayor esfuerzo con una retribución dudosa.

> "Nos llevó tiempo agilizar, para empezar los estudios que se tenían que hacer, el prestador de servicio que no se agilizó, pasó un año en trámites, y en eso conocimos al equipo de Pronatura, y ahí hablamos con el ingeniero y nos dijo -si gustan podemos trabajar como asesor de su ejido para agilizar más el tramite que tengan que hacer.... " *Comentario de La Paz*

En este sentido, lo que las comunidades han aprendido, es que no están tan sólos, que existen instituciones y personas a las que pueden recurrir; también comprenden que requieren aprender cuáles son los trámites, y que esto al menos les permite darle seguimiento al proceso legal, y tener mayor control o exigirle más a las personas a las que les pagan los servicios técnicos.

Además de que identifican esa experiencia o conocimiento como un plus que les puede ayudar en otras actividades, como manejos maderables o cuestiones administrativas del ejido.

Organizarnos y Negociar

Como se ha visto, el proceso organizativo es algo que han valorado mucho, porque les ha permitido hacer la diferencia con otras actividades y en algunos casos, incluso les ha permitido mejorar las relaciones al interior del ejido o ha permeado las asambleas ejidales.

> "Trabajar organizadamente, por ejemplo, si vamos a hacer un día instalación a un compañerito ir entre todos, ayudarle, lo que él va a hacer en 4-5 días, lo dejamos listo en 1 día, organizadamente, somos 13 le demos 1 día a uno y rinde." *La Sierrita*

Si bien la colectividad total no siempre ha dado los mejores resultados, como en el caso del ejido Tres Picos; el hecho de generar trabajo solidario o colectividad para ciertas cosas les ha permitido avanzar más rápido en algunos procesos, mientras se animan mutuamente y desarrollan actitudes de colaboración, solidaridad, compañerismo y confianza.

> "...nos costó mucho organizarnos como equipo y como ejido pero gracias a Dios hubo jóvenes que si quisieron trabajar porque los ejidatarios al principio no quisieron apoyar la propuesta de trabajo; y yo les decía a ellos, apóyenme firmando la aceptación de permiso, y yo me encargo de trabajar con los que quieren, con los hijos de ejidatarios, si ustedes no quieren pues con sus hijos..." *Comentario de La Paz*

Ahora bien, uno de los elementos que permitió que fuera posible la organización y que además abrió la opción de transformar diversas formas de hacer las cosas, fue el hecho de que los ejidatarios o las personas interesadas en la actividad pudieran negociar con la asamblea de ejidatarios el poder instalar el aprovechamiento de la resina con quienes quisieran participar, ejidatarios o no. Esta primera negociación les permitió darse cuenta que si podían negociar y

cambiar ciertas cosas en el ejido; además de que estrechó los lazos entre quienes abrieron la oportunidad (casi siempre un grupo minoritario de ejidatarios), y quienes pudieron acercarse a la misma (generalmente avecindados, hijos de ejidatarios), para poder tener una oportunidad diferente de ingreso.

Así que en algunos casos, viven de manera muy ligada el hecho de que tienen el derecho a organizarse, con la habilidad para poder negociar.

Inclusión de personas jóvenes, no ejidatarios y mujeres

Si comparamos el proceso de aprovechamiento de resina con otros proyectos que se han intentado implementar en los ejidos, este proyecto resulta ser un proyecto incluyente, que ha abierto oportunidades a los hijos de los ejidatarios, jóvenes y con familia; además de posibilitar la participación de las mujeres, que en el Caso de California, incluyen la titularidad dentro del grupo, y en el caso de La Sierrita, considera su participación en la colecta o el trasvase, en 'apoyo' a sus cónyuges.

> "Seguir trabajando, a mi me ha gustado siempre trabajar y me gusta que la gente joven aprenda también porque esto no es nada mas solo trabajar sino que también hay que conocer por dónde vienen las cosas para tener un futuro, y qué mejor que los jóvenes …"
> *Comentario de la Sierrita*

Esta inclusión se ha convertido en un problema dentro de algunos ejidos que han abandonado la actividad, pero debemos resaltar que en el caso de los ejidos que mantienen la producción, este elemento es una constante positiva que no siempre se visualiza, pero que logra articular otros elementos, como se explicaba en el punto anterior.

Prospección más realista

Muchos son los ejemplos de que las decisiones se toman sobre ideales; este caso no solo es una lección aprendida por parte de los ejidos, sino que también es una lección aprendida por parte de las instituciones. Estimamos que se tiene tal cantidad de árboles, en determinada cantidad de terreno, que todos van a querer participar en la actividad y además casi nadie desertará de la misma. La verdad es que estos juicios suelen responder a deseos que en el momento de implementar cosas se convierten en un lastre.

> "…irse muy de lleno, sino que hay que ver realmente la gente que quiera trabajar, que sean formales, porque sino también hacemos un acuerdo, un contrato, y a veces somos pocos los que quedamos ahí sosteniendo la carga, y aprendimos que eso es lo que se debe de analizar, claro que sin reducirle los espacios a nadie…."
> *Comentario La Sierrita*

Resulta muy difícil no tener tendencias ideales al momento de planear, pocas veces se busca planear sobre escenarios, y por tanto, cuando llega el desencanto pocos recursos tenemos para lidiar con el desánimo

al interior de los grupos. En este sentido, los grupos lo han ido resolviendo desde sus mecanismos, lo cual es una alternativa, que muchas veces se queda en la frustración y el arrepentimiento de la toma de decisiones.

El grupo que tiene más presente esto, es el grupo de La Sierrita, que identifica que eligió el área de aprovechamiento muy lejana debido a los miedos que existían en el ejido, hicieron un compromiso de entrega, asumiendo un número de socios que ya no son, bajo unas condiciones ideales, que cambian de acuerdo al ciclo anual.

5.2 Desde las Instituciones

En el caso de las instituciones, resulta más recurrente que en las comunidades, lo que se enunciaba en la contextualización de este capítulo, y es que los actores institucionales suelen retomar los obstáculos como lecciones aprendidas, como aspecto a evitar en un futuro.

Idealización al momento de la planeación, y en los elementos de producción

En realidad todos los actores institucionales han enunciado este punto, referido a momentos diferentes; en el caso de las personas vinculadas a la REBISE, identifican que la Planeación estratégica que se hizo para la actividad, en realidad era muy ambiciosa, y que no consideraba lo que en su momento eran los altibajos de todo proceso social.

El el caso de las personas vinculadas a la empresa ALEN, identifican que la realidad no se ajustan a los modelos, de tal manera que las comunidades no trabajan sobre las hectáreas que se calculó, el volumen de producción de las comunidades está por debajo de lo estimado, y que su modelo teórico como tal ha tenido que ser cuestionado.

> "...nos ubicamos muy por encima de los niveles de planeación básico, entonces nosotros pensamos en que las cosas deberían de funcionar de alguna manera como teóricamente debieran de ser, por ejemplo, el mercado nos dice que mientras más producción menor precio, o de que si hay demanda y producción, y aquí no funciona, de hecho no funciona en todo el país..."
> *Opinión del responsable forestal de la empresa Alen del Norte*

El asesor técnico que pertenecía a CONAFOR comenta que se trabajaba sobre estimados ideales que generaban expectativas en la población, y que cuando las comunidades no veían cubiertas estas expectativas, preferían abandonar la actividad.

Finalmente, el técnico de Pronatura Sur, comparte que a la hora de pensar en el aprovechamiento de resina, se pensó en un proyecto ideal y que se puso poca atención a la cuestión social o factores organizativos. De tal forma que se estimulaba en los estudios que se apoyaran primero a las comunidades que contaban con mayor territorio, aunque mucha de la población no necesariamente quería integrarse a la actividad o en ocasiones, ya contaban con muchas otras actividades productivas que privilegiaban y no destinaban mucho esfuerzo en aprender la actividad.

Diferente forma de ver el proyecto, complicaciones en la comunicación y dificultades en el seguimiento del Comité Interinstitucional

Cada una de las instituciones que se involucró en el proyecto tenía una expectativa, y ello abonaba a pudieran coordinarse en estos elementos que cada quien iba cubriendo, de tal forma que la Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas (CONANP), tenía la intención de explorar proyectos de aprovechamiento forestal no maderable, para la reserva de La Sepultura, al tiempo que se apoyaba en la diversificación productiva.

La empresa Alen del Norte, tenia un objetivo comercial, que buscaba tuviera repercusiones sociales, de tal forma que podría acercarse a los dueños del bosque y establecer con ellos una alianza que les permitiera cubrir parte de su demanda con la producción y un beneficio nacional; sin embargo, hay otras preocupaciones que no comparten.

> "...nosotros presentamos una demanda por ejemplo de 250 toneladas, tenemos ya 4-5 años trabajando aquí en Chiapas y la producción no sube, estamos en 15, 18, 9 toneladas por mes, nosotros podríamos comprar 500, la demanda existe y entonces esta es una de esas lecciones..."
> *Opinión del responsable forestal de la empresa Alen del Norte*

Pronatura Sur tenía el objetivo de generar un modelo de intervención integral, al tiempo que se exploraban opciones productivas de bajo impacto, que fueran amigables con la producción y bajas en emisiones. Y finalmente para CONAFOR, se cumplía con la posibilidad de impulsar una cadena de valor nueva en un estado -Chiapas-, que tiene un gran potencial forestal que no ha sido totalmente desarrollado.

En un principio, toda esta riqueza se conjuntaba en el Comité Interinstitucional; el diálogo contante coordinado por la CONANP permitía articular acciones y sumar esfuerzos; pero conforme el tiempo fue pasando, se fue perdiendo la periodicidad del Comité y cada uno de los actores fue viviendo su Plan de Trabajo de manera aislada, sosteniendo de manera aleatoria reuniones con alguno de sus socios.

Otro de los aspectos que ha sucedido, es que al paso de los años, las visiones de las instituciones o el cambio de personas al interior de ellas dificultan más retomar esfuerzos conjuntos o sentarse a tomar acuerdos, lo cuál también abona a que la planeación haya sido puesta de lado.

Tener claridad en la cantidad de hay para potencial de resinación segura

En el caso de algunas comunidades, como Nueva Esperanza, al momento de hacer la promoción de la actividad, se consideró una superficie y un volumen que no son reales, por lo que al momento de poner en marcha la actividad, los productores poco a poco fueron descubriendo que su potencial era limitado, desilusionándose y dejando de lado la producción.

El técnico de Pronatura Sur nos narra algunos de estos casos, en los que se estima sobre árboles que no son resinables o sobre volúmenes que no eran los adecuados, provocando el abandono de la actividad y encareciendo el proceso en cuanto a inversión de recursos, en espacios con poco potencial y baja sostenibilidad.

En este sentido, la propuesta es que se debe cuidar que la información sea fidedigna, y se debe verificar en campo que los datos de los estudios son ciertos; además de que hace falta poder generar más investigación sobre la tasa de producción de los árboles, para poder contar con estimaciones más apegadas a lo que está sucediendo en campo.

Dispersión del esfuerzo, se inicia e impulsan en muchos ejidos, a veces distantes y la atención y visita se complican ...

Una de las lecciones aprendidas es que nos comparte el personal de la Reserva y que fue también externada como preocupación por el técnico de Alen Óscar Acevedo, es que las comunidades incorporadas a la actividad están muy distantes unas de otras, lo cual complica el seguimiento a las mismas, y hace que la inversión se disperse y no se concrete a nivel regional.

En este sentido, la propuesta para esta lección, es poder fortalecer a los promotores comunitarios, lo cuál subsanaría la consecuencia de la situación que se ha provocado con el impulso de espacios tan distantes; pero lo que debemos considerar, es que este ha sido un error de planeación, donde la actividad se ha propuesto bajo principios que no son reales al momento de tener que operativizarla como proyecto.

Además de que, al pensar que se tenía respaldo institucional, de pronto dió la sensación que se contaba con recursos ilimitados, cuando en realidad la situación es muy complicada, debido a que los presupuestos están sectorizados, con objetivos puntuales y disperso. Un ejemplo de ésto es que quienes apoyan la apertura de caras, no cuentan con gastos de operación; o quienes tienen gastos de operación, no tienen el mandato de trabajar el acompañamiento a los grupos.

Propuesta no condicionada por las metas institucionales, que privilegia apoyos

Esta lección aprendida, es uno de los componentes que se vincula al punto anterior, debido a que cada institución tiene sus propias metas, y la inversión se va haciendo de esta manera, por lo que hace falta articular los esfuerzos para evitar la esquizofrenia en los productores, que en ocasiones no comprenden con claridad lo que cada institución espera; además de que, en ocasiones detectan contradicciones en las políticas publicas, que les condicionan sus decisiones de maneras poco constructivas.

> "...en la parcela hay unos árboles que se empiezan a amarillar y nosotros no sabemos ni qué hacer, ¿le hecho lumbre? pero si le hecho voy a matar los más chicos, porque hay renuevo,

los árboles que ya están grandes y macizos echan mucha fruta y de la fruta de más arriba los desbaratan y ya hay mas pinitos tiernitos y quisiéramos que nos apoyen para cuidar las parcelas…"
Comentario de California

Comentarios como **'reciben más apoyo quienes tiran sus árboles y luego les pagan por sembrar nuevos'** o **'estamos procurando hacer las cosas bien y es más difícil'** son algunos de los elementos que nos encontramos, y esto como instituciones, es un llamado a repensar qué es en realidad lo que queremos que la población haga, porque muchas veces queremos que cubran las metas institucionales construidas bajo la lógica de que sabemos qué es lo mejor para las comunidades, pero somos incapaces de darnos cuenta que estas metas fueron generadas en otros contextos o bajo otros principios.

Si no queremos seguir preguntándonos por que no funcionan los proyectos, necesitamos escuchar más a los otros actores del proceso, mediar entre nuestro ideal institucional y su aspiración local, y comprender que el contexto también está determinando elementos que están fuera de las reglas de operación.

6. Visión a Futuro

La visión de futuro sobre la cual se ven los productores, implica la articulación entre ellos y poder mantener la producción en la cantidad estimada. Podemos asegurar que existe un antes y un después de esta visión, ya que al comenzar la producción, pensaban únicamente en producir; pero después del intercambio de experiencias y de conocer, de manera directa, todo el proceso de transformación de la resina, y también al poder identificarse en ciertos elementos con otras comunidades que iniciaron igual que ellos la actividad, saben que pueden aspirar a otras metas y que hay mucho camino por delante.

Es importante poder reconocer que en la primera planeación estratégica se generaron sobre-expectativas con relación a lo que podría haber llegado a ser la actividad en el caso de Chiapas; sin embargo, hay que poder reconocer cuáles han sido las limitantes que se han ido presentando, y desde ahí poder identificar cuales pueden ser aquellas líneas estratégicas que deben fortalecerse, para que la actividad pueda desarrollarse como se desea.

Igual que en los puntos anteriores, necesitamos identificar la diferencia entre lo que las comunidades esperan como un futuro y lo que nosotros como organizaciones acompañantes esperamos de la misma actividad. Se requiere poder validar el sueño de los productores, porque ese se convierte en el aliciente o móvil para caminar

y esforzarse; mientras que en el caso de las instituciones, la visión de futuro implica justo apuntalar una serie de elementos que permitan tratar de alcanzar este sueño.

Ya veremos que la tendencia entre ambos grupos de actores es confluente, aunque tiene diferencias de grado, como por ejemplo, las instituciones están pensando que el futuro implica planes de inversión, formas de estimular la actividad, promoverla en otros ejidos y reconocer el esfuerzo que los mismos productores ponen en el sostenimiento de la misma.

Veamos qué es lo que están pensando los productores sobre su futuro.

6.1 Desde los actores locales

Una de las principales expectativas que han expresado todo los productores a lo largo de las entrevistas ha sido que el precio de la resina pueda mejorar, de los $8.92 que ellos reciben por kilogramo, a los 16 pesos que se han llegado a pagar en los estados más al norte; sienten que hay una diferencia que pueden alcanzar. El punto sobre el cual se enfocan para poder pensar que es posible, estriba en la posibilidad de contar con una destiladora a una distancia menor, y no piensan necesariamente que una mayor producción pudiera darles un mejor valor.

Algunas de las comunidades piensan que lo conveniente sería que pudieran vender la materia prima ya transformada y con un valor agregado, lo cual atraviesa nuevamente por la posibilidad de contar con una destiladora entre ellos, es decir los ejidos productores, que les permita aumentar la cadena de valor.

> "...quisiéramos vernos a futuro ya no vender nuestra materia prima sino vender lo derivado de ello desafortunadamente o afortunadamente tenemos que conocer todo el proceso primeramente de lo que implicaría (...) pues a lo mejor algún día en la región pues si posiblemente pudiéramos tener una destiladora para vender lo derivado de nuestra materia prima."
> *Comentario de La Paz*

Hay que señalar que aunque tienen un horizonte muy lejano y una idea del camino que tienen que recorrer para poder alcanzar su visión de futuro, los productores aún no se sienten listos para caminar solos, y por tanto, existe un llamado para que las instituciones pueda seguir acompañando, tanto en asesorías, capacitaciones, como en proyectos que puedan ir complementando la actividad. En el caso de La Paz, identifican concretamente que uno de sus grandes dificultades es la cuestión organizativa, y que aunque ya tienen muchas habilidades y destrezas desarrolladas para poder enfrentar el cotidiano, sienten mucha zozobra al pensar que tienen que enfrentar solos el proyecto hacia futuro.

> "...pudieran apoyarnos más, a lo mejor no mandándonos un costal de dinero, sino apoyándonos a nuestro nivel organizativo, que nos lleven intercambios de experiencia, que nos hagan conocer de todo ese tipo de cosas, porque eso ayuda mucho a que

la gente despierte la mente, se abra en otro tono y que pues a lo mejor el dinero podemos irlo viendo poco a poco, pero si quisiéramos mas cursos de capacitación pero sobre todo a nivel comunitario..."
Comentario de La Paz

Sobre esta posibilidad, no identifican en el horizonte qué parte de su sueño es posible y en qué rango de tiempo podría ser alcanzable; y únicamente se queda como un sueño que han podido observar en alguna comunidad en Michoacán y que quieren lograr en su región.

Por otro lado a partir de esos ideales hay algunos sueños más personales que se van generando el interior de los productores, como el hecho de pensar en que sus hijos, que ahora están teniendo la oportunidad de estudiar, puedan dedicarse a ser ingenieros forestales, agrónomos, para que puedan apoyar en el desarrollo de la actividad de la comunidad, como asesores técnicos, en la elaboración de los proyectos o en la administración de los grupos productivos, lo cual transforma mucho su versión original, debido a que ahora piensa en la profesionalización, como una forma de desarrollo para todo el ejido.

"... tengo un sueño que mi hijo se prepare para que sea alguien, que haga los proyectos, tenemos oficina, computadoras, pero no hay quien lo maneje porque no sabemos, entonces queremos que nuestros hijos se preparen y sean ellos quienes elaboren los proyectos y ya no paguemos muchos favores…
Comentario de California

6.2 Desde las instituciones

Las instituciones acompañantes tienen una visión de futuro muy diversa a la visualización de los productores; en algún sentido esto representa la diversidad de visiones que se están articulando a lo largo del proyecto aunque representan un reto, en términos de que se requiera articular, para evitar la dispersión o confusión.

Crear una Organización que articule a los grupos o ejidos productores

En dos de los actores institucionales se tiene la idea de que le haga articulación de diversos grupos de productores en una especie de Federación o de organización más amplia, les permitiría lograr mejores acuerdos y también sumar la producción de tal manera que podrían tener una mejor negociación en el precio y también pensar a largo plazo en una destiladora.

El reto que implica esto, radica por un lado en que no todas los grupos están en la misma madurez organizativa, además de que tendrían que tener un proceso conjunto para poder generar su plan estratégico y sus esquemas de planeación, construcción de identidad, objetivos y planes de acción comunes. Ciertamente esto implicaría otra etapa en el acompañamiento de los grupos, pero podría convertirse también en el primer horizonte de atracción para los ejidos que van incorporándose a la actividad; ya que por un lado, los grupos establecidos pueden ir fortaleciendo a los otros y promoviendo una cultura de trabajo, al tiempo que van

recibiendo beneficios por su papel de comunidades instructoras.

Aumentar la Producción

Otra de las preocupaciones que se tienen a futuro es el aumento de la producción, no resulta costeable estar trabajando con poco producto, considerando los costos de traslado e inversión.

> "nosotros esperaríamos que en el corto plazo pudiésemos con interacción múltiple, sector gobierno, ejidos, nosotros, y los que se puedan sumar, ONG'S algunos de los demás sectores involucrados, que pudiésemos aumentar ese espacio de productividad pero también ampliar los espacios de trabajo del proyecto, nos interesa digamos que el volumen mínimo que andamos pensando nosotros es por las 250 toneladas mensuales." *Responsable Forestal de la Empresa Alen*

Resulta significativo el hecho de que la empresa está identificando la necesidad de aumentar la producción, sin tener clara cuál podría ser la ruta para lograrlo, Y esto implica poder prestar atención a que debe pensarse en la necesidad de una atención integral a los grupos, no basta con pensar que se tiene el recurso y que se tiene la cantidad necesaria a disposición; la posibilidad de aumentar la producción atraviesa por lograr que los grupos de productores tengan una menor deserción de sus socios, que puedan identificar sus ganancias a corto, mediano y largo plazo y que sientan que su esfuerzo está siendo valorado y retribuido. No podemos dejar de lado que la producción de resina a este nivel atraviesa por el factor humano, y que esto también implica que pueda atenderse, el reto estriba entonces, en poder tener un esquema de atención que fortalezca y al mismo tiempo un esquema de incentivos, que no tienen que ser necesariamente económicos, para lograr la organización interna que soporte la producción.

Que cada grupo vaya desarrollándose y tener una destiladora

Al pensar la posibilidad de establecer una destiladora cerca de los ejidos productores, es un deseo ampliamente visualizado por muchos de los actores; sin embargo a la hora de analizar que tan factible es poder alcanzarlo, nos encontramos que generalmente que esta posibilidad está condicionada a otros factores, como la mejora en la producción, la incorporación de más grupos al aprovechamiento, y finalmente, a la necesidad de una inversión que requiere una planta de este tipo.

> "...el sueño de la gente que se ha apropiado del proyecto es, que a futuro puedan tener su propia planta, digo es un proceso bastante difícil en el sentido de que una sola comunidad difícilmente va a tener la capacidad de poder abastecer ... En todo ese proceso intermedio está la posibilidad de que tengan sus centros de acopio, vehículos de transporte para mover su resina en algunos casos volverse comunidades instructoras..." *Asesor Técnico, exfuncionario de CONAFOR*

Por el otro lado cuando se visualiza lo que implicaría en términos de generación de empleo y de cadena de valor, siempre tiene un atractivo, pero más allá de pensarlo como un futuro deseable, es importante que se pueda tener claridad en lo que implica y la ruta que debe de seguirse, para poder hacer tangible este ideal, o en su defecto, tener la claridad de que no está en nuestro horizonte a mediano plazo.

Lo anterior se explicita, debido a que estar considerando un horizonte de este tipo que no se siente alcanzable, puede también desanimar a los productores; la recomendación es que mejor puedan fortalecerse aquellas oportunidades que si estén al alcance de los productores.

Que existieran más empresas que compraran el producto en Chiapas

Igual que visualizan los productores la mejora en la oferta y el precio de compra del producto, algunas instituciones identifican que el hecho de que exista un solo comprador en la región y que además no existan otras empresas interesadas en el producto, en la actualidad, es una debilidad que al mismo tiempo castiga el valor del producto. En este sentido uno de los escenarios deseables a futuro que se identifican, implica el poder contar con otras empresas que puedan comprar el producto a mejor valor.

Y uno de los obstáculos que tiene que soltarse aquí, implica el que los ejidos comiencen a vencer el miedo de perder al único comprador que tienen en la actualidad.

Ciertamente esto implicará un acompañamiento institucional, debido que los ejidos no tienen la posibilidad de mapear quienes son las otras empresas compradoras, y deben de adquirir otras capacidades para poder enfrentarse de una manera diferente al mercado.

Aprovechamiento maderable para sustituir los pinos que van cubriendo su vida útil en el aprovechamiento de la resina

Y nos encontramos con la preocupación particular de la reserva de la biósfera La Sepultura, de que llegará un momento en el que los pinos que están actualmente siendo resinados, ya no tendrán su capacidad de resinación y que posiblemente sea necesario pensar en la sustitución; que si bien se está dando mediante el renuevo, se necesitará impulsar un aprovechamiento maderable de bajo impacto, que permita extraer los pinos que han cumplido su ciclo para permitir que crezcan los que son renuevos en este momento.

Esto implica poder generar y preparar a los productores para una siguiente etapa, que conlleva nuevas responsabilidades y nuevas capacidades que se tendrán que ir desarrollando. Con relación a este punto particular, considero importante identificar algunos de los elementos presentes en el caso de la resina, pensando en que pueden ser replicados o sujetos a mejoras según sea el caso, pero que el hecho de haber ya impulsado un proceso de este tipo, genera la experiencia para impulsar un siguiente proceso como por ejemplo el aprovechamiento de madera.

7. Conclusión y recomendaciones

El proceso se encuentra en una **etapa de madurez** donde se están logrando identificar y capitalizar todos los aprendizajes que se han generado a lo largo de 5 años, y además, los actores son capaces de identificar los obstáculos que han enfrentado, y los retos que tienen enfrente, aunque no tienen tan claro cuáles pueden ser las formas de enfrentarlos.

Uno de los elementos a destacar, es que más de 15 ejidos han tenido interés por echar a andar la actividad, y sin embargo, solo podemos hablar de que en 3 de ellos se ha mantenido y se ha alcanzado el éxito. Esto debemos vincularlo al nivel de inversión y acompañamiento, por lo que es importante enfatizar que el acompañamiento organizativo implica una diferencia al momento de conformar y lograr que los grupos lleguen a una autorregulación que les permita su pervivencia y sostenibilidad.

La inversión en este sentido, no implica sólo el introducir recursos económicos por medio de proyectos específicos, sino el poder invertir en desarrollo humano y organizativo, que vayan al paralelo del desarrollo de capacidades técnicas y la producción misma. Este tipo de inversión muchas veces no suele verse como necesaria, hasta que se evalúa lo que ha sucedido con el tiempo y se hace evidente que el aspecto social ha jugado un papel crucial al posibilitar la sostenibilidad de los grupos que han logrado mayor impacto.

Hablar del éxito de los proyectos puede ser un tema controversial al pensar que se pueden hacer valoraciones sesgadas de algunos elementos bajo los cuales se mide el impacto, por ejemplo, proyectos que económicamente son redituables, pero que no logran una mejora social, y por el contrario, pueden abonar al alcoholismo o la violencia de una región. En este sentido es importante señalar que el planteamiento de esta evaluación, lo que se ha buscado, es que pudiera visualizar la dinámica interna de la integralidad, y tener una valoración más holística de los impactos logrados, ya que se comprende que los procesos de producción suelen irse retroalimentando, logrando una mejora económica que debe a su vez verse reflejada en otras mejoras a nivel social y ambiental. En este sentido, se sugiere **mantener de de manera simultánea y equilibrada el acompañamiento social, con la capacitación técnica**.

En este sentido podemos afirmar que, los grupos en los que se ha invertido en cuestiones organizativas y actitudinales son los que han obtenido un mayor impacto en todas la dimensiones, y valdría la pena, poder **generar a futuro una serie de indicadores que permitan ir evaluando las mejoras** en términos humanos, sociales, económicos y ambientales, debido a que esto permitiría estar evaluando constantemente el nivel de apropiación del proyecto y garantizar que la producción se mantenga a lo largo del tiempo.

La diferencia de visiones entre los actores institucionales pueden estar generando confusión al interior de los grupos de productores. Uno de los elementos a considerar implica el poder rearticular el Comité Interinstitucional, esto en la mira de evitar la dispersión de acciones, que implicaría el que los actores locales estuvieran cumpliendo muchas expectativas sin la posibilidad de ir concretando logros específicos, y esto podría a la larga, propiciar un abandono de la actividad. En este sentido es importante poder mantener una comunicación más estrecha entre las instituciones, y generar acuerdos de cual tiene que ser la ruta de trabajo sobre la que estarían impulsando el acompañamiento a las comunidades.

Dentro del proceso organizativo, es importante fortalecer la parte administrativa, de tal manera que por un lado los participantes conozcan todos los trámites y los costos que estos implican, para que por un lado puedan irse poco a poco haciendo cargo de su proceso; y al mismo tiempo es importante generar en los grupos de productores la mentalidad de inversión; puede hacerse hincapié en que ya han invertido tiempo y recursos en la generación de su capacidad; al mismo tiempo también hay que hacer evidente la necesidad de que vayan invirtiendo en sus permisos y necesidades propias del grupo; porque si no, sólo vamos a tener grupos dependientes de las subvenciones de gobierno para sostenerse, y esto nunca permitirá que la actividad alcance su máximo deseable o que sea sostenible. Un ejemplo de ésto, es la ganadería, que con recursos de gobierno o no, la población la ve como redituable y le invierte para mantener la producción; y en este sentido, necesitamos que quienes aprovechan resina puedan alcanzar este nivel.

Como se ha expresado por parte de varios actores institucionales, es de vital importancia desarrollar una Metodología de Medición Cuantitativa que pueda arrojarnos cifras reales de áreas en aprovechamiento, productores en activo, volumen del producción con periodicidad y procesos de acompañamiento, de tal forma que si puedan tenerse cifras apegadas a la realidad, que permitan tomar mejores decisiones.

Finalmente, uno de los grandes caminos a trabajar en común, tiene que ver con el trabajo que se tiene que hacer hacia la mejora de las políticas públicas, para lograr que éstas estimulen proyectos de este tipo, como los aprovechamientos forestales no maderables, en comunidades rurales. Algunos de los elementos que se han evidenciado en la evaluación son la cantidad de trámites (2 años aproximadamente), algunos con costos fuera del alcance de quienes están iniciando, con pocos o nulos recursos destinados a la asesoría social y técnica que inicia, además de estar dirigidos a un sector (ejidatarios) que no necesariamente se interesa en este tipo de actividades, porque poseen otras ofertas institucionales. Además de que los recursos no suelen llegar a quienes están produciendo.

Bibliografía

1. Montero, M. *Introducción a la psicología comunitaria. Desarrollo, conceptos y procesos.* Editorial Paidós. (2004).Buenos Aires. Argentina.

2. Montero, Maritza. *Teoría y práctica de la psicología comunitaria: la tensión entre comunidad y sociedad.*- 3- reimp. Paidós. (2006) Buenos Aires. Argentina.

Agradecimientos:

"Esta publicación se realizó con el apoyo de la Alianza WWF-Fundación Carlos Slim".